

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Hedi Truu

**SPORDIKOMPENSATSIOONI KUI TÖÖANDJAPOLSE
LISAHÜVE ATRAKTIIVSUS KONTORITÖÖTAJATE
ARVATES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko

Kaasjuhendaja: lektor Helen Poltimäe

Tartu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele (juhendaja allkiri)

Lektor Eneli Kindsiko

Soovitan suunata kaitsmisele (kaasjuhendaja allkiri)

Lektor Helen Poltimäe

Kaitsmisele lubatud “.....” 2019. a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (töö autori allkiri)

Hedi Truu

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖANDJAPOLSETE HÜVEDE TEOREETILINE KÄSITLUS	7
1.1. Tööandjapoolsete hüvede roll ettevõttes	7
1.2. Tööandjapoolsete hüvede atraktiivsust kujundavad tegurid.....	12
1.3. Spordikompensatsiooni roll ja rakendamise võimalused	16
2. SPORDIKOMPENSATSIOONI KUI LISAHÜVE ATRAKTIIVSUS KONTORITÖÖTAJATE ARVATES	20
2.1. Ettevõtete ja uurimisprotsessi tutvustus	20
2.2. Spordikompensatsiooni ja teiste hüvede atraktiivsus	25
2.3. Järeldused ja ettepanekud	37
KOKKUVÕTE.....	42
VIIDATUD ALLIKAD	45
LISAD	49
Lisa 1. Küsimustiku ülesehitus koos vastusevariantidega.....	49
SUMMARY	52

SISSEJUHATUS

Üha rohkem leidub neid inimesi, kelle töö kujutab endast laua taga istumist. Võib lausa öelda, et istuvad töökohad on pea kõikjal. Suurbritannias läbiviidud uuringu põhjal leiti, et lausa 81% kõigist riigi töötajatest veedab neli kuni üheksa tundi päevas istudes. (Bean 2018) Istuva eluviisi probleem on aga veelgi laiem, sest vähene kehaline aktiivsus jätkub ka peale tööd. Koju liigutakse autoga ning asutakse televiisorit vaatama, lugema või otsitakse meelelahutust arvutist. Lindsay Olson (2013) väidab, et selline elustiil tähendab kokku 13 tundi istuvaid tegevusi päevas. Täiskasvanud inimese keskmine uneaeg on 7–8 tundi ööpäevas (Bin *et al.* 2012), mis tähendab, et ärkvel ollakse ligikaudu 16 tundi. Lihtne arvutus näitab, et umbes 80% kogu ärkveloleku ajast toimetatakse istuvas asendis. Istuv asend on küll kehale mugav, kuid mõjutab oluliselt inimese tervist. Üle poole Eesti täiskasvanutest on ülekaalulised, mille peamisteks põhjusteks vähene liikumine ja vale toitumine (Health... 2017).

Osad tööandjad pakuvad oma töötajatele spordikompensatsiooni, näitamaks, et väärtustavad sportlike ja tervise peale mõtlemaid töötajaid. Eestis käsitletakse spordi- ja tervisekuluseid üheskoos. See tähendab, et töötaja saab ise valida, kas kulutab toetust tervise- või sporditeenuste peale. Toetust on võimalik kasutada spordiürituste osavõttu, regulaarsete trennikulude ja taastusravikulude katmiseks. Alates 2018. aasta algusest saavad Eestis tööandjad töötajale võimaldada spordikompensatsiooni ilma erisoodustusmaksuta 100 euro eest kvartalis. Varasemalt spordikompensatsiooni pakkumist riiklikult ei toetatud ja kogu hüvitatava summa pealt tuli riigile erisoodustusmaksu tasuda. Seetõttu oli spordikompensatsioon ettevõttele üsna kulukas. Maksu- ja Tolliamet rõhutab, et spordikompensatsiooni peab pakkuma võrdselt kõigile töötajatele, vaid siis rakendub 100 eurole maksuvabastus. Tuleb silmas pidada, et toetust ei saa teisele isikule ega teise arvestusperioodi üle kanda. (Maksusoodustus... 2017)

Spordikompensatsiooni ja selle atraktiivsust on artiklites käsitletud vähe. Autori arvates on spordikompensatsioon oluline just kontoris ja istuval töökohal töötavate inimeste

jaoks. Tänapäeval on väga hinnatud tervislikud eluviisid ja oma keha eest hoolitsemine, mida hindavad eriti need inimesed, kelle igapäevatöö füüsilist koormust ei nõua. Töö koostaja meelest saab tööandja spordikompensatsiooni pakkumisega näidata, et hoolib alluvate tervisest ning liikumisharjumustest.

Töö eesmärk on spordikompensatsiooni atraktiivsust kaardistades teha ettepanekuid Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ hüvede paketi täiustamiseks. Uuritavad ettevõtted on sobilikud sealse istuva töö iseloomu ja suure töötajaskonna poolest. Töö uurimisülesanded on järgmised:

- tuua varasemate uuringute põhjal esile tööandjapoolsete hüvede roll ettevõttes;
- selgitada tööandjapoolsete hüvede atraktiivsust kujundavaid tegureid;
- tuua välja, milline on spordikompensatsiooni roll ja rakendamise võimalused ettevõttes;
- töötada välja ja viia läbi veebipõhine küsitlus Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ töötajate seas;
- kogutud andmete põhjal teha parandusettepanekuid Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ hüvede paketi täiustamiseks.

Finnair Business Services OÜ (lühidalt FBS) on teenuskeskus, mis pakub tugiteenuseid Soome lennukompaniile Finnair. Peamiselt tegeletakse ettevõttes finantsteenuste, klienditeeninduse ning partnerlepingu sõlmimise protsessiga. (FBS 2018) KPMG Baltics OÜ (lühidalt KPMG) pakub audiit-, maksu-, õigus- ja ärinõustamisteenuseid (KPMG 2019).

Mõlemas ettevõttes on tegu kontoritööga, mis tähendab töötajatele tundide viisi istumist ning vähest kehalist aktiivsust. Peale tööpäeva võiks olla töötajatel võimalus ja motivatsioon minna trenni või muul moel oma kehale füüsilist koormust anda. Nagu eelnevalt mainitud, saab spordikompensatsiooni kasutada ka massaaži ja taastusravi jaoks. Tihti peale tekivad kontoritöötajatel pinged ülakehas, mis on tingitud valest istumisasendist ja vähesest sirutamisest. Sellises ettevõttes peaks spordikompensatsioon olema kõrgelt hinnatud hüve, sest pakub töötajatele võimalusi tööpingete vähendamiseks.

Töö esimeses pooles annab autor ülevaate tööandjapoolsete hüvede teoreetilisest käsitlesest. Täpsemalt kirjeldab autor tööandjapoolsete hüvede rolli, pakutavate hüvede atraktiivsust kujundavaid tegureid ning spordikompensatsiooni rakendamise võimalusi.

Empiirilises osas analüüsib autor kogutud vastuseid spordikompensatsiooni atraktiivsuse kohta ning teeb FBS-ile ettepanekuid hüvede paketi täiustamiseks. Analüüs põhineb ettevõtete Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ töötajate arvamusel, kellel on võimalik kasutada erinevaid tööandjapoolseid hüvesid, sealhulgas ka spordikompensatsiooni.

Autor soovib tänada oma juhendajaid Eneli Kindsikot ja Helen Poltimäed, kes aitasid kaasa töö valmimisel. Autor on tänulik ka Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ personalitöötajatele, kes nõustusid koostööd tegema ning andsid töö seisukohalt vajalikku infot.

Tööga seotud märksõnad on: spordikompensatsioon, atraktiivsus, hüved, kontoritöötajad.

1. TÖÖANDJAPOLSETE HÜVEDE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Tööandjapoolsete hüvede roll ettevõttes

Selles peatükis selgitab autor, milline on tööandjapoolsete hüvede roll ettevõttes. Käsitletakse seda, millised on hüvede pakkumise peamised eesmärgid. Lisaks kirjeldatakse, mil määral erinevad individuaalne ja grupipõhine motiveerimine ning milline on nende võimalik mõju töötajate tegevusele.

Tööandjapoolse hüvena võib käsitleda ükskõik millist tööandja poolt pakutavat lisahüve. Oluline on rõhutada, et soodustusena käsitletakse neid hüvesid, mille võimaldamise kohustus tööandjal seadusest tulenevalt puudub (Trendid... 2019: 37). Pakutav lisahüve võib olla nii rahaline kui ka mitterahaline. Laialt on levinud rahaliste lisahüviste pakkumine boonussüsteemi näol. See tähendab, et töötajal on võimalik teenida suurem summa, kui täidetud on kindel eesmärk või mahuline kogus. Eesti tööandjate seas läbiviidud uuringu tulemustest ilmneb, et lisatasuga premeerib töötajaid veerand vastanuist (Trendid... 2019: 41). Rahaliste hüvede alla kuuluvad ka soodustused ettevõtte ja selle partnerite teenustele. Samuti on rahalised boonused ka ühekordselt välja makstavad matus- ja aabitsatoetus. Matusetoetus on ette nähtud toetamaks töötaja rahalist seisu, kui ta on kaotanud lähedase sugulase. Aabitsatoetust makstakse neile, kelle laps alustab kooliteed.

Kirjandusest selgub, et raha pole ainus, mida inimesed ihkavad. Raha on küll töö tegemise juures oluline motivaator, kuid loevad ka mitterahalised hüved (Caruth, Caruth, 2013; Sorauren, 2000). Mitterahaliste hüvede alla liigituvad need boonused, mida ei maksta välja rahas, kuid annavad siiski töötajale mingit lisakasu (Holston, Kleiner 2015; Sorauren 2000). Näiteks on mitterahalised hüved töölt vabade päevade võimaldamine (Ballentine *et al.* 2003), töötajatele tasuta spordipääsmete pakkumine ning sõiduauto kasutamise võimaldamine. Levinud on ka tasuta vee, kohvi ja teematerjali pakkumine,

mõnedes ettevõtetes pakutakse ka tasuta puuvilju. Hüvede strateegia tähendab süsteemi, mille abil püütakse töötajaid motiveerida, et liikuda üheskoos organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide suunas. Strateegia õige ülesehitus ja rakendamine tagab püstitatud eesmärkide täitmise. (Gomez-Mejia *et al.* 2010: 117)

Pakutav hüvede komplekt annab töötajatele ja organisatsioonivälistele isikutele aimu selle kohta, mida ettevõtte väärtustab ja millist käitumismustrit soodustab (Kerr, Slocum 1987; Kuhn 2009). Näiteks töötajatele koolituste võimaldamine näitab, et ettevõtte väärtustab oma inimesi ja nende arengut. See tähendab, et juhtide jaoks on oluline, et personal oleks oma ala professionaal ning pidev koolitamine on selleks vajalik. Kauba läbimüügi pealt rahalisi lisapreemiasid pakkuv ettevõtte on aga keskendunud käibe-eesmärkide saavutamisele ning muude hüvede pakkumine ei pruugi neile tunduda vajalik.

Lisahüvede pakkumine tähendab ettevõtte jaoks lisakulutusi. Järelikult on hüvede pakkumine mõistlik juhul, kui see toob mingit lisakasu ka ettevõttele. Eelnevatest uuringutest on ilmnunud, et tööandjapoolsed hüved mõjutavad töötajate motiveeritust ja tootlikkust (Hong *et al.* 1995). Soraureni (2000) väitel aitab palga suurendamine tõsta töötajate motiveeritust vaid lühiajaliselt, sest rahalised hüved ei pane töötajaid rohkem huvi tundma oma töö ega kogu ettevõtte toimimise vastu. Hoopis olulisem on töötajate kaasamine ettevõtte tegutsemisse ja seeläbi igapäevatöö rikastamine. (Sorauren 2000) Lai soodustuste pakett annab võimalusi motiveerida erinevate vajadustega töötajaid ning läheneda igaühele neist individuaalselt (Pöldvee-Mürk 2009). Hüvede pakkumine aitab kaasa sellele, et töötajaskond oleks motiveeritud. Motiveeritud töötajad on ettevõttele lojaalsed, selle kaudu saavutatakse väiksem tööjõu voolavus ning töötajate suurem panus. Madal tööjõu liikuvus hoiab ka personali värbamisega seotud kulud madalal, mis on ettevõtte seisukohalt igati positiivne.

Globaalses kontekstis sõltub hüvede olulisus ja atraktiivsus konkreetse ühiskonna väärtushinnangutest. Mitmes töös on leitud, et meeste ja naiste tähtsust tunnetatakse erinevates ühiskondades erinevalt (Gomez-Mejia, Welbourne 1991; Heinrich 2014). Gomez-Mejia ja Welbourne'i (1991) meelest saab ühiskondi grupeerida kõrge maskuliinsusega ja madala maskuliinsusega ühiskondadeks. Kõrge maskuliinsusega ühiskondi iseloomustab saavutustele orienteeritus. Meestel ja naistel on ühiskonnas kindel roll: mehed on loodud juhtideks, naiste roll töömaastikul on väiksem. Sellistes

ühiskondades on mehed huvitatud materiaalistest hüvedest, oma võimu suurendamisest ja staatuse tõstmisest. Kõrge maskuliinsusega riikides peetakse normaalseks, et vastavalt soole pakutakse erinevas mahus hüvesid. Madala maskuliinsusega ühiskondi iseloomustab meeste ja naiste võrdne osalus ärimaailmas ja juhtivpositsioonidel. Madalama maskuliinsusega ühiskondades ei ole suuri erinevusi meestele ja naistele pakutavate hüvede valikus ja mahus, esikohal on võrdõiguslikkus. (Gomez-Mejia, Welbourne 1991)

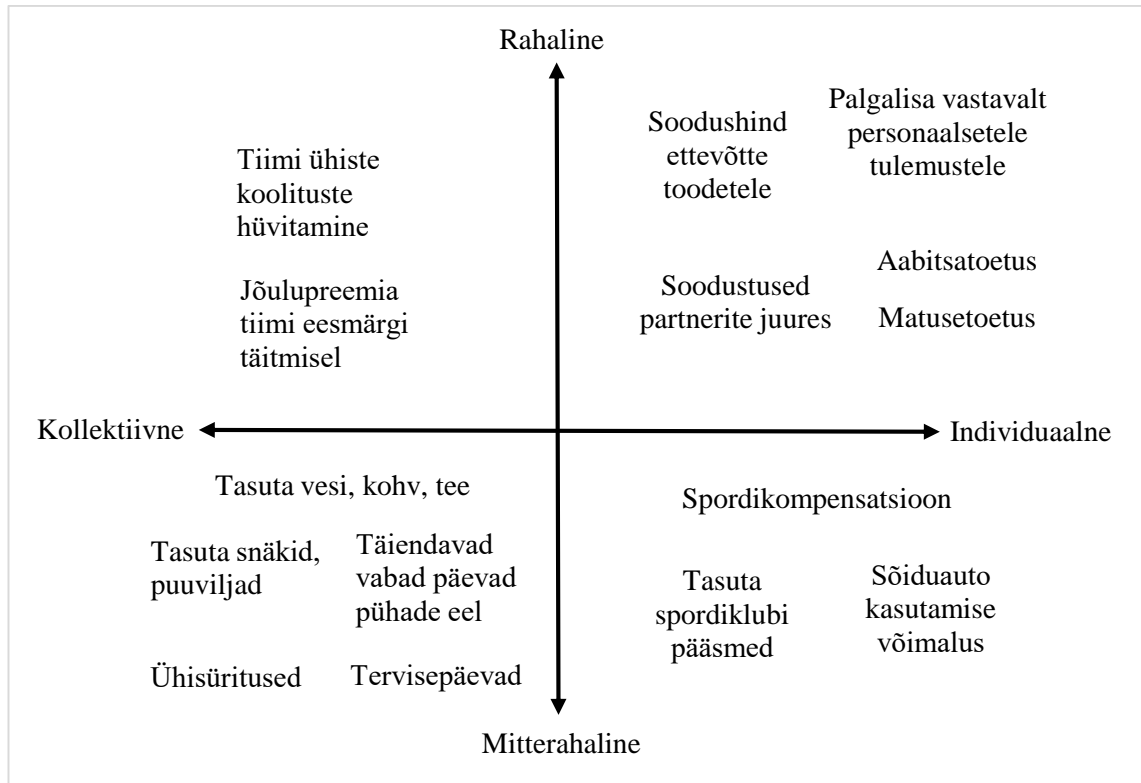
Sarnast mõttekäiku arendab ka Heinrich (2014), kes mainib samuti, et naiste ja meeste rolli ühiskonnas tajutakse erinevalt. Enim kõneainet on pakkunud naiste töötamise teema, millele leidub erinevaid vaatenurki. Ühtede meelest on positiivne, et väikeste lastega ema naaseb tööturule. Pooldajate arvates toob ema töötamine lastele kaasa positiivseid tagajärgi. Nimelt on siis perel paremad võimalused eluga toime tulemiseks, kui raha teenib ka pere naispool. See tagab parema elujärje ja enesekindluse ka lastele. Teisitimõtlejate arvates leidub aga noore ema töötamise juures ka negatiivseid mõjusid just eelkõige lastele. Nad väidavad, et tööelus osalemine paneb ema suuremasse stressi, kuna pingutada tuleb mitmel rindel. Lisaks rõhutavad nad seda, et ema tööajal ei pruugi lapsed olla turvalises keskkonnas, isegi kui neil on olemas hoidja. Ettevõtte pakutavad hüved peaksid olema kooskõlas sellega, mil määral toetatakse naiste osalust tööturul. Kui ühiskond peab naiste osalemist tööturul normaalseks, siis peaks neile võimaldama paindlikku tööaega ja vabu päevi laste haigestumise korral. (Heinrich 2014) Selliste hüvede pakkumine näitab, et tööandja mõistab töötaja eraelu olulisust ning toetab lastega töötajaid. Selline käitumine motiveerib tööturule naasma naisi, kellel kodus kasvamas väikesed lapsed.

Töötajaid saab motiveerida nii individuaalselt kui ka kollektiivselt (Caruth, Caruth 2013; Hitchcock, Stavros 2017; Kuhn 2009). Individuaalselt pakutavad hüved loovad ettevõttes individualistliku keskkonna, kus igaüks on enda eest väljas (Caruth, Caruth 2013). Selliste hüvede abil tunnustatakse üksiktöötaja kõrget panust ja pühendumist. (Godeanu 2012; Kuhn 2009) Seevastu kollektiivselt pakutavad hüved sunnivad töötajaid koostööle ja ühisele panustamisele (Caruth, Caruth 2013; Kuhn 2009). Näiteks saab tulemustasu olla nii individuaalne kui ka kollektiivne hüve. Individuaalsena saab seda käsitleda siis, kui boonust makstakse vastavalt personaalsetele eesmärkidele. Seda iseloomustab ka asjaolu, et boonus võib igal inimesel olla erinevas suuruses. Samas kollektiivne

tulemustasu tähendab, et tasu makstakse kollektiivsete eesmärkide saavutamisel kõigile liikmetele võrdselt. USA andmete põhjal on leitud, et suurem osa töötajaid eelistab individuaalset tulemustasustamist (Rynes *et al.* 2005). Enim motiveerib individuaalne lähenemine edukaimaid töötajaid, kes tajuvad oma kõrget panust ja suurt rolli. Kollektiivse lähenemise korral jääb nende panus osaliselt tasustamata, sest vähem tootlikud töötajad viivad hüvede taset alla. See tähendab, et kollektiivne motiveerimine ei pruugi sobida tulemuslike töötajate puhul. (Godeanu 2012) Vastupidiselt aga sobib kollektiivne motiveerimine keskmiste ja veidi vähem tootlike töötajate puhul, sest üheskoos toimides on neil võimalik jõuda tulemusteni, mis üksikult tegutsedes jääksid saavutamata. Kollektiivse panustamise eeliseks on kolleegide igakülgne toetus ja abi, sest kõik tiimiliikmed on ühise eesmärgi nimel valmis panustama.

Individuaalne tasustamine ja motiveerimine on sobilik väikeste ettevõtete puhul, kus igal töötajal on erinevad ülesanded. Sel juhul on iga töötaja tegevus ainulaadne, nende tööd tuleb hinnata personaalselt ning kollektiivne tasustamine pole põhjendatud. Kollektiivne lähenemine sobib aga suuremate firmade puhul, kus sama tööd teevad mitu inimest. (Rynes *et al.* 2005) Seega on oluline, et tulemustasustamise süsteem oleks kooskõlas töö iseloomuga. Individuaalseid ülesandeid täitvate töötajate puhul tuleks kasutada personaalset lähenemist ning pakkuda personaalseid hüvesid. Hea meeskonnatöö aluseks tuleb aga paika panna ühised eesmärgid. Kollektiivsete eesmärkide täitmise puhul peaks premeerima kogu tiimi ühiselt. On leitud, et töötajad käituvad vastavalt sellele, kuidas nende tööd hinnatakse ja tasustatakse. See tähendab, et kokku ei sobi kollektiivsed eesmärgid ja personaalsed hüved, sest töö iseloom ja motivatsioonipakett ei ole sel juhul kooskõlas. (Caruth, Caruth, 2013) Mitu autorit viitavad sellele, et kollektiivne motiveerimine ja premeerimine toimib siis, kui kõik tiimiliikmed panustavad töösse võrdselt (Caruth, Caruth, 2013; Rynes *et al.*, 2005). Probleeme võivad tekitada töötajad, kes teiste arvelt kasu soovivad lõigata. See tähendab, et kollektiivis võib olla mõni töötaja, kes pole ise valmis eesmärkide saavutamise nimel pingutama, kuid tiimiliikmete kõrge panuse tõttu saab siiski tulemustasu või lisahüvesid nautida. Sellise probleemi ilmnemisel on vaja juhtkonnal midagi ette võtta. Kui probleemiga ei tegeleta, võib kollektiivne töö tuua rohkem kahju kui kasu. (Caruth, Caruth, 2013; Rynes *et al.*, 2005) Kui inimene tajub, et tema panust pole piisavalt märgatud ja tunnustatud, võib ta oma otsida sobivama koha kas ettevõttesiseselt või väljaspool ettevõtet.

Eelneva mõttekäigu võtab kokku joonis 1, kuhu on paigutatud erinevad tööandjapoolsed hüved. Kõik hüved on jaotatud nelja veerandisse sõltuvalt nende tüübist (rahaline või mitterahaline) ja motiveerimise meetodist (individaalne või kollektiivne).



Joonis 1. Tööandjapoolsete hüvede liigitus lähtuvalt nende tüübist ja motiveerimise meetodist. Allikas: Autori koostatud Sorauren 2000; Holston, Kleiner 2015; Ballentine *et al.* 2003 põhjal.

Nagu eespool mainitud, on hüvede strateegia oluline töötajate motiveerimiseks ja seeläbi lojaalsuse tõstmiseks. Meeles tuleb pidada, et iga strateegia ei pruugi konkreetse ettevõtte kontekstis töötada. Hüvede pakkumisel peab arvestama nii töötajaskonna kui ka ühiskonna struktuuri ja väärtustega. Lisaks tuleb jälgida, et hüvede pakett oleks kooskõlas töö sisuga – kollektiivne tulemustasustamine sobib tiimitöö puhul ning personaalne tasustamine sobib individuaalsete ülesannete puhul.

1.2. Tööandjapoolsete hüvede atraktiivsust kujundavad tegurid

Mitmetest varasematest töödest on selgunud, et pakutavate hüvede atraktiivsus on seotud töötajate demograafiliste tunnustega (Gomez-Mejia, Welbourne 1991; Lambert 1991; Hitka *et al.* 2018; Karaskakovska 2012). See tähendab, et sotsiaaldemograafilised tunnused määravad ära selle, kui huvipakkuvaks hüvesid peetakse. Järgnevast alapeatükist saab teada, millised tegurid on olulised hüvede atraktiivsuse kujunemisel.

Esimene oluline tegur on sugu. Meeste ja naiste väärtused erinevad üksteisest mõneti ja seetõttu võivad pakutavad hüved ühe soo esindajatele tunduda atraktiivsemad kui teisest soost töötajatele. Mitu autorit on oma uuringus maininud, et meestele on oluline saavutusvajadus, kuid naised on orienteeritud headele suhetele (Lambert 1991; Hitka *et al.* 2018). Meeste saavutus- ja võimuvajadust kinnitavad ka Gomez-Mejia ja Welbourne (1991). Kirjandusest selgub, et mehed hindavad palgalisa rohkem kui naised. Naistele lähevad korda töökeskkonna ja perega seotud hüved. (Hitka *et al.* 2018) Nagu eelnevas alapeatükis mainitud, saab ühiskondi jaotada erineva maskuliinsuse taseme järgi. Kõrge maskuliinsusega ühiskonnas toimivad paremini meeste tähtsust tõstvad hüved. Naised hindavad aga pereväärtuste toetamist ja lapsehoolduspuhkusega seotud hüvesid. (Gomez-Mejia, Welbourne 1991)

Üks tuntumaid motivatsiooniteooriaid on Maslow (1943) vajaduste teooria, mis on üles ehitatud inimese füsioloogilistele ja psühholoogilistele vajadustele. Neid vajadusi on võimalik hierarhiliselt esitada nii, et tähtsaimad on füsioloogilised vajadused nagu toit, vesi ja uni. Kui nimetatud tingimused on täidetud, saab inimene keskenduda vähemtähtsate vajaduste täitmisele, milleks on turvalisus-, sotsiaalne kuuluvus-, tunnustus- ning eneseteostusvajadus. Mõne olulise vajaduse täitmata jätmine võib tugevalt mõjutada inimese käitumist ja motivatsiooni. Tuleb mõista, et erinevatele inimestele võib sama vajadus tunduda erineva tähtsusega. (Maslow 1943) Tulenevalt erinevatest vajadustest, väärtustavad töötajaid ka tööandjapoolseid hüvesid erinevalt. Näiteks võib elukaaslase ja lasteta töötaja hinnata kõrgelt ühisüritusi, sest see täidab tema kuuluvusvajadust. Ühisüritused annavad töötajale võimaluse suhelda kolleegidega ka tööväliselt ning tunda end täisväärtusliku tiimiliikmena. Perekonda omava töötaja jaoks

ei pruugi ühisüritused olla niivõrd olulised just kuuluvustunde seisukohast, sest see vajadus on tal täidetud ka ühisüritusteta.

Hüvede atraktiivsusega seostub ka Herzbergi (1959) kahe faktori teooria, mis jagab erinevad tööga seonduvad tegurid kaheks – hügieeniteguriteks ja motivaatoriteks. Hügieenitegurid kujutavad neid aspekte, mis ei ole kuigi atraktiivsed, kuid mille puudumine inimese töötahet alla võib viia. Sellised on näiteks töötingimused, põhipalk ja turvalisus. Need on tingimused, mille täidetust töötaja vaikimisi eeldab. Motivaatoritena käsitletakse neid tegureid, mis töötajat motiveerivad ja töörahulolu suurendavad. Siia alla kuuluvad näiteks vastutus, töö iseloom, tunnustus ja preemiad (Herzberg *et al.* 1959). Hüvede kontekstis kajastavad need pigem rahalisi hüvesid, samas võib siia liigitada ka paindliku töögraafiku kui ühe võimaliku töö tegemise vormi. Herzbergi teooria järgi peaksid hügieenitegurid olema täidetud, et ei tekiks töö rahulolematust ning motivaatoritega saab veelgi töötajate pühendumust tõsta.

Hüvede atraktiivsus on seotud ka töötaja vanusega. Nooremad töötajad hindavad ettevõtteid, mis pakuvad paindlikkust, lõbu ja arenguvõimalusi. Noori ei huvita niivõrd rahalise palgalisa teenimine, neid paeluvad pigem meelelahutuslikud ja arengut soodustavad võimalused. (Sporditoetus... 2018) Ettevõtte juhtkonnal tuleb esmalt selgeks mõelda, milline vanusegrupp on ettevõtte jaoks kõige väärtuslikum ning hüvede strateegia vastavalt kujundada. Olulisima vanusegrupi valik ei pruugi olla lihtne, sest igas eas töötajatel on omad plussid ja kasu ettevõttele. Noored on väärtuslikud, sest toovad ettevõttesse uusi ideid ja energiat ning on enamasti kiire õppimis- ja kohanemisvõimega. Samas on vanemad töötajad suure kogemusepagasi ja teadmistega. Nad on ettevõttele kasulikud, sest saavad oma teadmisi ja nippe noorematele kolleegidele edasi anda. (Karaskakovska 2012) Nii noortel kui vanemaealiselt on ka omadusi, mis töökeskkonnas võivad miinustena näida. Noored on tihtipeale energilisemad ning tegelevad ka paljude muude tegevustega peale töö. Seetõttu võib tööle pühendatav aeg olla napim. Lisaks on noored need, kes tihemini töökohti vahetavad ning kauaks ühte kohta püsima ei jää (Trendid... 2019: 33). Vanemaealiste töötajate puhul võib miinuseks pidada nende aeglasemat õppimisvõimet võrreldes noortega.

Hüvede atraktiivsuse seisukohalt on oluline osa ka perekonnal. Töö- ja pereelu ühildamine on paljude igapäevaelu osa. On selge, et eraelus toimuvad muutused võivad

põhjustada pingeid ka töökeskkonnas ja vastupidi. (Bakar, Salleh 2015) On leitud, et kehv pereelu on seotud kõrgemate nõudmistega tööandjale. Probleemid eraelus alandavad inimese heaolutunnet ja rahulolu ning tekkinud heaolukadu püütakse korvata tööandja pakutavate lisahüvede abil. (Carlson *et al.* 2018) Pakutavaid hüvesid hindavad erinevalt ka lastega töötajad ning lastetud töötajad. On mainitud, et lastega töötajad pingutavad tööl eelkõige laste heaolu nimel. Nende jaoks on oluline veeta lastega koos võimalikult palju aega, mistõttu väärtustavad nad paindlikku töögraafikut ja vabu päevi. (Heinrich 2014)

Olulist rolli pakutava hüve atraktiivsuses mängib ka inimese ametikoht. Madala astme töötajad eelistavad palgalisa muudele kompensatsioonidele, sest iga täiendav rahaühik on neile elulise tähtsusega. Lisaraha annab neile paremad võimalused igapäevaeluga toime tulemiseks. On leitud, et oluline on see, kui suure osa moodustab palgalisa põhipalgast. Eestis läbi viidud uuringu põhjal saab öelda, et lisatasu toimib motivaatorina, kui see moodustab vähemalt 20% põhipalgast. (Lill 2017) Enamasti on kõrgemal ametikohal paiknevate inimeste jaoks palgalisa vaid väike osa sissetulekust ega ole seega kuigi motiveeriv. Samas võib madalama astme töötaja jaoks olla mõnekümne eurone palgalisa ahvatlev, sest moodustab arvestatava osa tema põhipalgast. Lisaks perioodilisele lisatasule hindavad madalapalgalisel ka muid ettevõtte pakutavaid rahalisi toetusi, näiteks makstakse pereliikme kaotuse puhul matusetoetust ning lapse esimesse klassi minekul aabitsatoetust. Kõrgepalgalistele motiveerimisel mängib rolli mugavuse ja töökeskkonna võimaluste suurendamine. Näiteks paeluvad neid tööandjapoolne organiseeritud toitlustus ja mugavad töötingimused (Tuul 2018). Kui inimene tunneb ennast piisavalt kompetentsena, siis ei ole rahal motivaatorina enam suurt mõju ja oluliseks muutuvad muud hüved (Harwood 2018). Kõik kirjandusest ilmnenu hüvede atraktiivsust kujundavad demograafilised aspektid on autor koondanud tabelisse 1.

Tabel 1. Hüvede atraktiivsust kujundavad demograafilised tegurid

Demograafiline aspekt	Seos pakutava hüve atraktiivsusega
Sugu	Mehed hindavad palgalisa, naised eelistavad töökeskkonda ja pereelu toetavaid boonuseid.
Vanus	Vanemate töötajate jaoks on lisaraha motiveerivam kui noorte jaoks. Noori töötajaid paeluvad vaba aja veetmise ja enesearengu võimalused.
Ametikoht	Madala astme töötajate jaoks tundub rahaline preemia atraktiivne. Kõrgema taseme töötajad hindavad töömugavuste olemasolu ja suurendamist.
Pere olemasolu	Üha enam on oluline töö- ja eraelu kombineerimine, mida peaks ka tööandja omalt poolt toetama. Lapsevanemaid paeluvad perega seotud hüved ning vajadusel vabade päevade võimaldamine.

Allikas: Autori koostatud Gomez-Mejia, Welbourne 1991; Lambert 1991; Karaskakovska 2012; Heinrich 2014.; Lill 2017; Harwood 2018; Tuul 2018; Hitka *et al.* 2018 baasil.

Pakutavate hüvede atraktiivsus on seotud töötaja soo, vanuse, perekonnaseisu ning ametikohaga. Konkreetse hüve pakkumisel tuleks nende aspektidega arvestada. Oluline on läbi mõelda, kas töötajaskond hindab pakutavat hüve piisavalt atraktiivseks, et selle nimel rohkem tööl pingutada. Mida atraktiivsemaks hüve hinnatakse, seda motiveeritumad on töötajad pingutama selle hüve välja teenimiseks.

Demograafiliste tegurite kõrval on oluline ka pakutava hüve sagedus. Varasemate tööde põhjal saab väita, et hüve pakkumise sagedus peab olema kooskõlas hüvega seotud eesmärgiga (Caruth, Caruth 2013; Gomez-Mejia *et al.* 2010: 44). Näiteks, kui on lubatud, et 10 000 püsikliendi täitumisel saavad kõik töötajad ühekordse lisatasuna 10% oma põhipalgast, siis tuleks see lisatasu välja maksta võimalikult ruttu peale eesmärgi täitmist. On leitud, et selline tegutsemine motiveerib töötajaid ka edaspidi lisahüve nimel pingutama. Tuuakse välja, et laialdaselt on levinud jõuluajal lisatasu maksmine, mis motiveerib inimesi vaid lühiajaliselt ning sellega ei kaasne pikaajalist motivatsiooni tõusu. (Gomez-Mejia *et al.* 2010: 44) On mainitud, et lisatasu väljamakse ei tohiks viibida. Samas peab mõistma, et palgalisa välja teenimine ei tohiks olla ka väga lihtsalt saavutatav ning sagedane protsess. Sel juhul harjuvad töötajad lisatasu saamisega liialt ära ega pinguta enam selle saamise nimel. (Holston, Kleiner 2015) Liiga sagedane premeerimine võib viia olukorrani, kus pakutavat lisatasu ei tajuta enam lisahüvena ning seda nähakse kui tavapärase töötasu osa.

John Gerard Fisher (2017) toob välja, et oluline on pakutavate hüvede selgus ja loogilisus. Motivatsioonipakett peab olema hästi läbimõeldud ja mõistetav ka töötajatele, vastasel juhul ei täida see oma eesmärki ega motiveeri inimesi. Näiteks võib juhtidele tunduda atraktiivne pakkuda töötajatele sooduskuponge ostlemiseks. Küll aga ei pruugi see toimida ettevõttes, mis asub äärelinnas ja poed paiknevad inimeste töö- ja elukohast kaugel. Peab rõhutama, et ühes ettevõttes välja töötatud motivatsioonipakett ei pruugi olla sama tõhus teises firmas, kus tingimused on mõneti erinevad. (Fisher 2017)

Lisaks eelmainitule peavad pakutavad hüved olema mõjusad. Hüvede mõjususe näitab, mil määral muutub töötajate käitumine ja suhtumine hüvesid pakkudes. Hüvede mõjususe puhul vaadeldakse kolme olulist tegurit – kasutamise võimalusi, erilisust ja inimeste teadlikkust pakutavatest hüvedest. Kasutamise võimalused hõlmavad eelkõige selle hüve kasutamise paindlikkust tulenevalt ajalistest ja ruumilistest piirangutest. Paindlikumad hüved on atraktiivsemad, kuna annavad võimaluse soodustust kasutada vabalt valitud kohas ja ajal. Kasutamisevõimaluste hulka kuulub ka töötajapoolne omafinantseering. (Trendid... 2019: 37) Mida suurem on omafinantseering, seda vähem atraktiivne hüve tundub, kuna tööandja panus on liialt väike. Hüvede erilisuse all mõeldakse seda, mil määral on neid kohandatud vastavalt töötajaskonna vajadustele, väärtustele ja eelistustele. Mida rohkem on hüvesid modifitseeritud, seda rohkem kõnetab hüvede pakett ka töötajaid.

1.3. Spordikompensatsiooni roll ja rakendamise võimalused

Spordikompensatsioon on tööandjapoolne lisahüve, motiveerimaks töötajaid olema kehaliselt aktiivne ja oma tervise eest hoolitsema. Spordikompensatsiooni võib pakkuda erinevalt. Üks spordikompensatsiooni liik on see, et töötaja käib perioodi jooksul trennis, esitab ettevõttele seda tõendava arve ning ettevõtte kompenseerib töötaja trennitasu kokkulepitud määra alusel. Hüvitatava summa suuruse saab ettevõtte ise määrata. Lisaks võib spordikompensatsioon endast kujutada mingi kindla spordiasutuse tasuta pääsmeid. See tähendab, et töötaja, kes pakutud hüve kasutada ei soovi, ei saa selle eest ka mingit rahalist tasu. Valida on kahe variandi vahel – kasutada tööandjapoolse spordipartneri teenuseid või sellest hüvest loobuda. Laialdasemalt pakutakse töötajatele spordikompensatsiooni hüvitise näol, sest see motiveerib neid rohkem, kuna saavad ise

treenimiskoha ja -paketi valida (Lill 2017). Järgnevas alapeatükis toob autor välja, milline on spordikompensatsiooni roll tööandjapoolsete hüvede paketis ning kuidas saab seda toetust rakendada töötajate motiveerimiseks.

Ettevõtete juhid on avastanud, et sportimist toetav kultuur ettevõttes ei teki ilma sportimist soodustavaid hüvesid pakkumata (Valentic 2017). Ka Eesti tööandjad püüavad üha rohkem töötajaid liikuma ärgitada. Võrreldes 2017. aastaga, on 2018. aastal poole rohkem ettevõtteid hakanud töötajatele pakkuma spordikompensatsiooni (Trendid... 2019: 48). Valenticu (2017) meelest on töötajate heaolu ülimalt tähtis, olles oluline osa juhtimise ja tulemuslikkuse seisukohalt. Kuna töötajate heaolu toob kasu ka ettevõttele, siis võiksid juhid töötajate sportimist toetada. Selleks sobib hästi spordikompensatsiooni kui lisahüve pakkumine. Spordikompensatsioon peaks olema osa iga ettevõtte kultuurist, mitte vaid üksikutes firmades pakutav hüve (Valentic 2017).

Otsustamaks, kas spordikompensatsiooni pakkuda või mitte, on vaja mõista selle hüve olulisust nii töötaja kui ka tööandja jaoks. Ettevõttel on mitu põhjust, miks nende jaoks on oluline motiveerida töötajaid olema kehaliselt aktiivne. Esiteks, füüsiline aktiivsus tugevdab organismi, mistõttu on keha tugevam viirustega võitlemisel. See tähendab, et sportlikud inimesed haigestuvad vähem ja seetõttu puuduvad ka töölt harvemini (Colling 2013; Valentic 2017). Tööandjale on kasulik, kui töötajad ei puudu töölt tihti. Seda vähem saab tekkida tööseisakuid ja kohustuste kuhjumist.

Teiseks, füüsiline ja vaimne tervis on omavahel tugevalt seotud. On leitud, et liigutamine aitab säilitada vaimse tervise normaalse toimimise. Väidetavalt aitab sportimine viia mõtted eemale igapäevaprobleemidelt, parandades seeläbi inimese tuju. Kehalist aktiivsust on seostatud ka kõrgema enesehinnangu ning parema unekvaliteediga. (Jones, O'Beney 2004) Kõik nimetatud vaimse tervise komponendid on olulised, et töötajad oleks iga päev heas tujus ja valmis uusi ülesandeid täitma. On selge, et töötaja suudab olla tootlikum, kui teda ei vaeva väsimus, halb tuju ja madal enesehinnang. Kui inimene tunneb ennast füüsiliselt ja vaimselt hästi, on ta suuteline tööl maksimaalselt panustama.

Lisaks on uuritud asjaolu, et paljud olulised oskused on ühtemoodi rakendatavad nii ärimaailmas kui ka spordis. Üks olulisimaid on ühiste eesmärkide poole püüdlemine. Nii spordi- kui ka ärimaailmas on vaja eesmärke seada ja nende poole ühiselt liikuda. Tihti on töökollektiivis vaja teha koostööd ja selle toimimise aluseks on ühised sihid. Mõlemas

valdkonnas pannakse paika plaanid, tegutsetakse vastavalt ning hiljem mõõdetakse tulemust kindlaksmääratud printsiibi alusel. Spordis ja tööl vajaminev ühine oskus on ka juhendaja nõuannete kuulamine. Trennis peab toimima vastavalt treeneri soovitudele, töö juures tuleb kuulata oma tööandjat. (Srivastava *et al.* 1998) Töö autori meelest aitab spordiga tegelemine tugevdada oskust end vajalikul hetkel kokku võtta ja pingutada. Lisaks arendab spordiga tegelemine tahtejõudu, sest alati ei pruugi esimesed katsetused õnnestuda, kuid sihini jõudmiseks on vaja uuesti proovida. Nii tahtejõudu kui ka enese kokkuvõtmise oskust läheb samuti töökeskkonnas vaja.

Nagu eespool mainitud, on pakutava hüve atraktiivsus seotud erinevate töötajaskonna omadustega. Sarnaselt teistele hüvedele, on spordikompensatsioon ühtede jaoks atraktiivsem kui teiste jaoks. Spordikompensatsioon on suureks motivaatoriks just noortele. Öeldakse, et spordikompensatsioon on lausa kohustuslik element, et noori spetsialiste enda juurde tööle meelitada ja neid seal ka hoida. Spordiga tegelemine annab noortele võimaluse isiklikuks arenguks ja välja elamiseks. Noortele meeldivad ka muud kontoris pakutavad vaba aja veetmisega seotud lisahüved, näiteks laualjalgpalli mängimise võimalus. (Sporditoetus... 2018) Vanemaealiste kohta ei selgu teooriast, mil määral neid spordikompensatsioon huvitab. Autor usub, et selline lisahüve toimib ka vanema generatsiooni puhul, kuid spordiga tegelemise põhjus erineb noorte omast. Kui noored vaatavad sporti kui arenguvõimalust, siis vanemaealiste puhul on spordiga tegelemine oluline tervise hoidmise seisukohast. Autor arvab, et eakamad inimesed mõtlevad rohkem oma tervise peale ning tegelevad spordiga, et säilitada keha funktsionaalseid omadusi, mis kipuvad vananedes kaduma.

Ükskõik, millises vormis spordikompensatsiooni pakutakse, töötajate kehaline aktiivsus on suureks plussiks nii neile endale kui ka tööandjale. Sportimine parandab inimese kehalist ja vaimset tervist ning suurendab seeläbi õnnetunnet ja töörahulolu. Õnnelikud töötajad on motiveeritumad ja aktiivsemad tööülesannete täitjad. Motiveeritud töötajaskond toob kasu ka tööandjale, vähendades tööjõu voolavust ja personali värbamisega seotud kulusid (Murdoja, Seeder 2015). Varasemate uuringute tulemused spordikompensatsiooni kohta on töö autor koondanud tabelisse 2.

Tabel 2. Varasemate uuringute tulemused ja autorid

Varasemate uuringute tulemused	Autor(id)
<u>Spordikompensatsiooni olulisus:</u> Levinud istuv ja vähest liikumist nõudev eluviis, mis põhjustab ülekaalulisust.	Olson 2013 Health... 2017 Bean 2018
<u>Spordikompensatsiooni roll:</u> Sportimist soodustav õhkkond ettevõttes ei teki ilma sportimist toetavate hüvedeta.	Valentic 2017
<u>Spordi ja töö seos:</u> Sport aitab edendada ka tööl vajaminevaid oskusi.	Srivastava <i>et al.</i> 1998
<u>Töötajate vanus:</u> Spordikompensatsioon motiveerib enim noori.	Äripäev 2018
<u>Sportlike töötajate kasu ettevõttele:</u> Sportlikud inimesed on tervemad, rõõmsamad ja parema enesehinnanguga, tuues kasu kogu ettevõttele.	Jones, O'Beney 2004 Colling 2013 Valentic 2017

Allikas: Autori koostatud Srivastava *et al.* 1998; Jones, O'Beney 2004; Colling 2013; Olson 2013; Health... 2017; Valentic 2017; Bean 2018; Äripäev 2018 baasil.

Hüvede komplekt peaks olema mitmekesine, hõlmates nii rahalisi kui ka mitterahalisi hüvesid. Samas tuleb hüvede pakkumisel arvestada töötajaskonna omaduste ja eripäradega, et pakutavad hüved töötajaid kõnetaksid. Demograafilistest tunnustest on olulisimad sugu, vanus, pereseis ning ametikoht. Spordikompensatsioon on üks võimalikke pakutavaid hüvesid, et motiveerida töötajaid rohkem liikuma ning näidata, et töötajaskonna kehaline aktiivsus on oluline ka tööandja jaoks. Spordikompensatsioon on oluline, sest istuv eluviis ja sellega kaasnevad tervisehädad on saanud ühiskonna levinud probleemiks. Teooria põhjal saab hea pildi sportimise kasudest inimesele tervisele ja heaolule. Tõestatud on ka see, et sportlikud töötajad on tootlikumad ja seetõttu tööandja silmis hinnatavamad. Küll aga pole spordikompensatsiooni atraktiivsust kirjanduses väga uuritud.

2. SPORDIKOMPENSATSIOONI KUI LISAHÜVE ATRAKTIIVSUS KONTORITÖÖTAJATE ARVATES

2.1. Ettevõtete ja uurimisprotsessi tutvustus

Empiirilises osas uuriti kahte ettevõtet – Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ. Mõlema ettevõtte töötajate näol on tegu tüüpiliste kontoritöötajatega. Töötajad veedavad päevas 8–10 tundi arvutiga tööd tehes. Päeva jooksul on ette nähtud puhke- ja sirutuspausid, kuid töötempo on kiire ja seetõttu tehakse pause harva.

Konkreetsete ettevõtete valik tuleneb mitmest asjaolust. Esmalt, need ettevõtted on sobilikud, sest sealne töö on istuva iseloomuga ning spordikompensatsioon peaks töötajatele tunduma atraktiivsena. Lisaks on mõlema ettevõtte töötajate arv piisavalt suur, et vastuste põhjal teha sisukaid järeldusi. Mõlema ettevõtte personalispetsialistid olid ise ka huvitatud hüvede atraktiivsuse tagasisidest. Autorile on teada, et FBS-il on plaanis oma hüvede pakett ümber vaadata ning seetõttu teeb autor tulemuste põhjal parandusettepanekuid hüvede paketi täiustamiseks.

Mõlemad ettevõtted pakuvad oma töötajatele mitmeid hüvesid, sealhulgas toetavad ka nende sportimisvõimalusi. FBS-is on hetkel kasutusel kaks spordikompensatsiooni vormi. Ettevõtte pakub töötajatele kvartalis 50 euro ulatuses rahalist spordikompensatsiooni treening- ja massaažikulude katteks. Lisaks on igal töötajal võimalus kaks korda kuus käia pilatase treeningutel. Piisava huvi korral on võimalik kord kuus kutsuda kontorisse massöör. Nii saab massaažiteenust nautida kontoriruumidest lahkumata. Nagu öeldud, käsitletakse trenni- ja tervisekulusid ühtemoodi, mistõttu saab toetusega katta ka massaažikulutusi. Kontoris paikneb ka üks massaažitool, mida on kõikidel töötajatel võimalik tasuta kasutada. Massaažitooli kasutusaeg tuleb märkida ühisesse tabelisse, siis teavad ka teised, et tool on sel ajal hõivatud. Tooli kasutamiskordade arv ei ole piiratud. Mitmel aastal on ettevõttes olnud aprill kui spordikuu, mil ärgitatakse kõiki liikuma ja sportima. Tihtipeale toimuvad osakondade vahel võistlused, kes on kuu jooksul rohkem samme teinud või rattaga sõitnud.

KPMG-s kehtib üks spordikompensatsiooni vorm, milleks on trennikulude hüvitamine 75 euro väärtuses kvartali kohta. Sportimisvõimaluste toetamist kui lisahüve on ettevõtte reklaaminud ka oma tööpakkumistes. KPMG-s on sporditeenuste hüvitamiseks kasutusele võetud SportID keskkond. SportID on platvorm, mille abil on võimalik lihtsalt ja mugavalt töötajatele spordikompensatsiooni pakkuda ja sellega seonduvat kuluarvestust pidada. SportID kasutades ei ole vaja töötajatel kuludokumente esitada, arveldamine käib keskkonnas registreeritud konto kaudu. (SportID 2019)

Nendes ettevõtetes töötab kokku umbes 340 töötajat, kellest 181 töötab FBS-is ning 159 KPMG-s. Mõned töötajad on lapsehoolduspuhkusel või muul põhjusel hetkel töölt eemal, mistõttu toimetab igapäevaselt kontoris pisut üle 300 töötaja. Vastuseid oli plaan saada vähemalt 100 inimeselt. Tegelikult kogunes vastuseid aga pisut rohkem, täpsemalt 131. Kõigist vastajaist olid FBS töötajaid 78 ning KPMG töötajaid 53. Oluline on ka rõhutada seda, et kõik vastajad ei täitnud küsimustikku päris lõpuni ning sulgesid akna poole küsimustiku pealt. See tähendab, et osasid vastuseid saab autor kasutada vaid kindla küsimuse vastuste analüüsimiseks ning mõndasid vastuseid ei saa üldse analüüsis kasutada. Pooliku vastamise tõttu elimineeris autor 15 inimese vastused, sest need sisaldasid endas vaid isiku taustainfot.

Autor viis läbi veebipõhise küsitluse, milles käsitles ettevõtte pakutavaid hüvesid ning palus hinnata nende atraktiivsust. Lisaks puudutas lähemalt spordikompensatsiooni teemat, püüdes välja selgitada, kuivõrd atraktiivne see hüve kontoritöötajate jaoks on. Autor otsustas veebipõhise küsimustiku kasuks, arvestades valimisse kuuluvate inimeste töö iseloomu. Kuna igapäevatöö käib arvuti kaudu, siis tundus see parim viis inimesteni jõudmiseks. Autorile oli teada, et ettevõtete töömahud on perioodide lõikes pisut kõikuvad. Näiteks FBS-is on kuu alguse- ja lõpupoole inimestel tihedam graafik ja aega vähem. Seega oli plaan saata küsimustik laiali kuu keskpaiku, mil on suurim tõenäosus, et inimestel on aega vastata. Lõpuks sai info FBS-i töötajate seas laiali saadetud 25. märtsil ning KPMG töötajad said vastata alates 28. märtsist. Küsimustik oli kokku avatud üheksa päeva.

Kokku oli küsimustikus 16 küsimust neljal lehel ning see koostati SurveyMonkey keskkonnas. Autor otsustas selle keskkonna kasuks, sest SurveyMonkey võimaldas andmeid saada ka siis, kui vastaja poole küsimustiku pealt akna sulgeb. Küsimustiku

esimene leht hõlmas autori ning uuringu lühitutvustust, et anda vastajatele ülevaade käsitletavast teemast ja eesmärgist. Mainiti ka seda, et vastamine võtab aega 5–10 minutit. Küsitluse esilehel rõhutas autor osalejatele, et anonüümsus on täielikult tagatud ning tulemusi kasutatakse üldistaval kujul teadusliku töö eesmärgil. FBS-i töötajatele sai mainitud ka seda, et nende arvamust arvestatakse hüvede paketi reformimisel. Kellelki ei küsitud nime ega ametikohta, mis võimaldaks täpse isiku tuvastamise.

Küsimustiku teisel lehel küsiti vastajatelt nende demograafilisi omadusi, et hiljem valimit erinevate tunnuste alusel grupeerida ja grupe omavahel võrrelda. Teada sooviti vastaja sugu, vanust, haridustaset, rahvust, alaealiste laste olemasolu ning igakuise brutopalgat vahemikku.

Kolmandal lehel paluti osalejatel avaldada arvamust erinevate tööandjapoolsete lisahüvede teemal. Neil oli võimalus hinnata 23 lisahüve atraktiivsust ning välja tuua need hüved, mida ettevõtte võiks veel pakkuda. Kolmandal lehel oli kaks küsimust ka tulemustasu kohta. Nimelt tahtis autor teada, kui suure osa peaks tulemustasu moodustama osaleja põhipalgast, et see paneks teda rohkem pingutama. Autorit huvitas ka see, kas vastajad eelistavad isiklikku või kollektiivset tulemustasustamist.

Viimase lehe küsimused olid spetsiaalselt spordikompensatsiooni kohta. Küsiti nii praeguse spordikompensatsiooni suuruse kui ka ihaldatud kompensatsiooni summade kohta. Vastajatel paluti mõelda ka selle peale, kas nad eelistaks palgalisa või samas summas spordikompensatsiooni. Lisaks said nad märkida, mil määral nõustuvad püstitatud väidetega sportimise kohta.

Peaaegu kõik küsimustikku kaasatud küsimused on seotud varasemate uuringutega, mõned küsimused tulenesid ka autori enda huvist teema vastu. Autor testis küsimusi kahe FBS-i ning ühe KPMG töötaja peal, et kindlustada küsimuste sobivus mõlema ettevõtte kontekstis. Lisaks aitas testimine õiglaselt hinnata vastamiseks kuluvat aega ning saada tagasisidet, kas küsimused on üheselt mõistetavad ja arusaadavad. Küsimustiku ülesehitus ning sellega seonduvad teoreetilised väited on nähtavad tabelis 3. Küsimused koos kõikide vastusevariantidega on leitavad lisast 1.

Tabel 3. Küsimustiku ülesehitus

Teemaplokk	Teoreetiline tagapõhi	Küsimustiku küsimused
I Vastaja demo-graafilised omadused	On vajalik hilisema analüüsi jaoks, et seostada vastuseid vastaja demograafiliste omadustega. On leitud erinevusi hüvede atraktiivsuses, sõltuvalt töötaja soost (Hitka <i>et al.</i> 2018), vanusest (Sporditoetus... 2018), ametikohast (Harwood 2018, Tuul 2018) ning pere olemasolust (Carlson <i>et al.</i> 2018).	1.1 Mis soost Te olete? 1.2 Kui vana Te olete? 1.3 Milline on Teie kõrgeim omandatud haridustase? 1.4 Milline on Teie rahvus? 1.5 Kas teil on alaealisi lapsi? 1.6 Millisesse vahemikku kuulub Teie igakuine brutopalk?
II Hüvede atraktiivsus	Töötajate motiveerimiseks rakendatakse nii rahalisi kui ka mitterahalisi motivaatoreid, kuid enamlevinud on palgalisa. Teooria põhjal on palgalisa motiveeriv, kui see moodustab vähemalt 20% põhipalgast (Lill 2017). Hüvesid liigitatakse individuaalseteks ja kollektiivseteks (Caruth, Caruth 2013; Hitchcock, Stavros 2017; Kuhn 2009). Individuaalselt pakutavad hüved soodustavad iseseisvat töötamist, kollektiivsed hüved suunavad koostööle (Caruth, Caruth 2013).	2.1 Mitu protsenti peaks moodustama rahaline boonust Teie põhipalgast, et see paneks Teid rohkem pingutama? 2.2 Kuivõrd peaks rahalise preemia suurust mõjutama isiklik panus ning kuivõrd tiimi ühine tulemus? 2.3 Palun hinnake, kuivõrd atraktiivsed on hetkel pakutavad tööandjapoolsed hüved Teie jaoks. 2.4 Milliste hüvede peale võiks ettevõtte Teie meelest veel mõelda?
III Spordikompensatsiooni atraktiivsus	Spordikompensatsiooni pakkumine peaks inimesi motiveerima olema kehaliselt aktiivne ning näitama, et tööandja väärtustab sporti (Kerr, Slocum 1987; Kuhn 2009). Spordikompensatsioon tundub atraktiivsem nooremajapoolsetele töötajatele, keda huvitab töö meelelahutuslik pool (Sporditoetus... 2018). Seadusest tulenevalt saab tööandja oma töötajatele pakkuda 100 eurot maksuvaba spordikompensatsiooni ühes kvartalis (Maksusoodustus... 2017).	3.1 Palun hinnake, mil määral nõustute järgmiste väidetega sportimise kohta. 3.2 Kui peaksite valima, kas 30 eurot palgalisa või 30 eurot spordikompensatsiooni kuus – kumma valiksite? 3.3 Kui suure summa eest hüvitab tööandja Teie spordikulud ühes kvartalis? 3.4 Kui suur peaks Teie meelest kvartaalne spordikompensatsioon olema? 3.5 Kui suured on keskmiselt Teie kvartaalsed spordi- ja tervisekulud? 3.6 Kas olete tööandja pakutavat spordikompensatsiooni kasutanud?

Allikas: Autori koostatud.

Küsimustik on üles ehitatud teoreetilistele teemaplokkidele, lisatud on vastaja demograafiliste omaduste plokk, et hiljem vastuseid töötaja tunnustega seostada. Küsimuste abil kontrolliti teooriast selgunud seisukohti ja väiteid. Spordikompensatsiooni atraktiivsuse hindamiseks kasutas autor osalejate hinnanguid

erinevate hüvede atraktiivsuse osas. Lisaks analüüsis autor vastajate soovitusi hüvede paketi täiustamiseks. Nendest kahest küsimusest peegeldus selgelt osalejate huvi spordikompensatsiooni kui tööandjapoolse lisahüve vastu.

Analüüsimiseks kasutas töö autor nii SPSS-i kui ka MS Excelit. SPSS-is sai läbi viidud erinevad seoseanalüüsid ning valimi kirjeldav statistika. MS Excelit kasutas autor peamiselt jooniste tegemiseks ja illustreerimiseks, sest Excel annab autori arvates paremad võimalused jooniste disainimiseks.

Valimi moodustasid kahe ettevõtte kontoritöötajad, kelle seas on erinevast soost ja vanusest töötajaid. Kõik valimit kirjeldavad tunnused koos nende esinemissageduste ja osakaaludega on toodud tabelis 4. Kõik tabelis olevad sagedused ja osakaalud on arvutatud selle valimi põhjal, kust on mittesisukad vastused välja jäetud.

Tabel 4. Valimit kirjeldavate tunnuste sagedused ning osakaalud

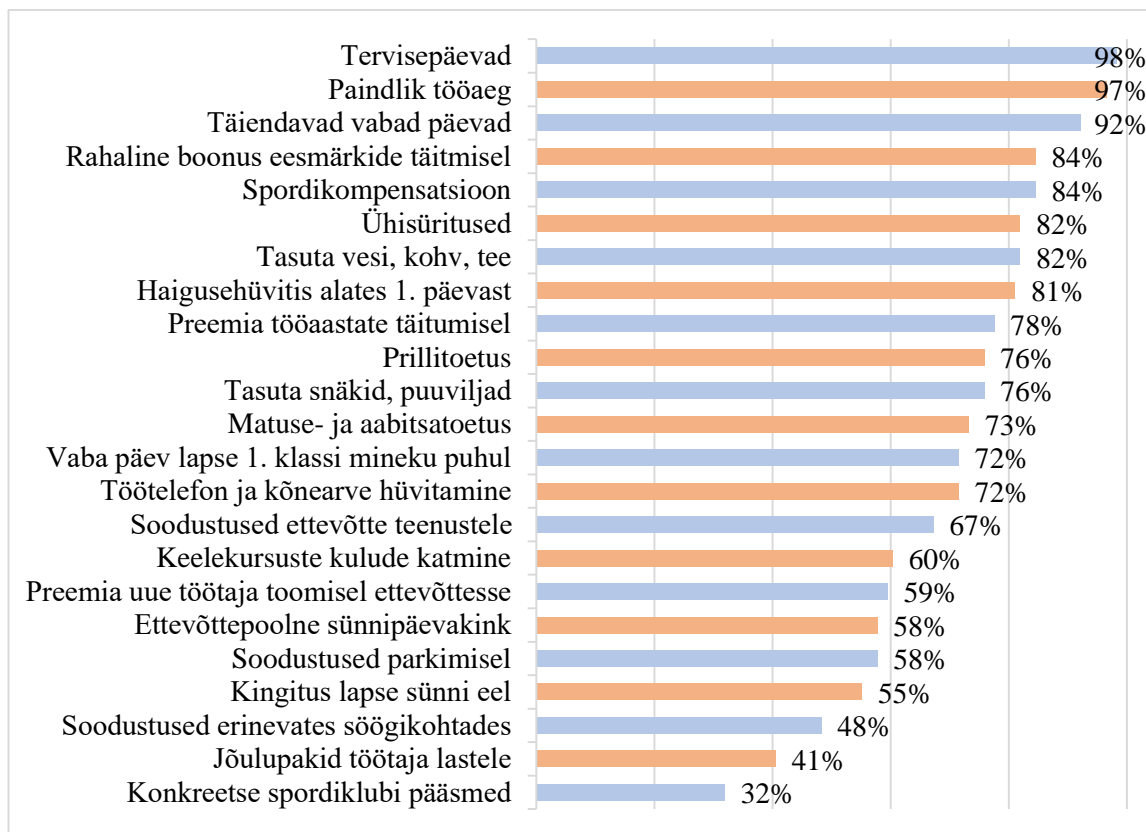
Tunnus	Variandid	Sagedus FBS-i töötajate seas	Sagedus KPMG töötajate seas	Sagedus kokku	Osakaal FBS-i töötajaist	Osakaal KPMG töötajaist	Osakaal kõigist vastajaist
Sugu	Mees	12	13	25	16%	30%	22%
	Naine	61	30	91	84%	70%	78%
Vanus	20–29	38	24	62	52%	56%	53%
	30–39	24	12	36	33%	28%	31%
	40–49	9	7	16	12%	16%	14%
	50–59	2	0	2	3%	0%	2%
Haridus- tase	Põhiharidus või madalam tase	0	0	0	0%	0%	0%
	Keskharidus	14	6	20	14%	14%	17%
	Kutseharidus	6	3	9	6%	7%	8%
	Kõrgharidus	53	34	87	53%	79%	75%
Rahvus	Eestlane	68	42	110	93%	98%	95%
	Mitte-eestlane	5	1	6	7%	2%	5%
Laste olemasolu	Jah	24	10	34	33%	23%	29%
	Ei	49	33	82	67%	77%	71%
Igakuine brutopalk	... –500	0	0	0	0%	0%	0%
	501–800	4	1	5	5%	2%	4%
	801–1100	39	10	49	53%	23%	42%
	1101–1400	19	10	29	26%	23%	25%
	1401–1700	9	6	15	12%	14%	13%
	1701–2000	1	4	5	1%	9%	4%
	2001–...	1	12	13	1%	28%	11%

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Valimis olid ülekaalus naised. Näiteks FBS-i kogu töötajaskonnast moodustavad naised umbes 90%. Seetõttu on loogiline, et ka vastajate sooline ülekaal oli naiste poole kallutatud. Jättes välja kõik mittesisukad vastused, oli vastajate seas 78% naisi ja 22% mehi. Vanuselise jaotuse osas olid suurem osa vastajatest nooremapoolsed töötajad, kelle vanus jäi alla 30 eluaasta. Osalejate keskmiseks vanuseks kujunes 31 aastat. Suuremal osal vastajatest oli omandatud kõrgharidus, moodustades kolmveerandi kõigist osalejatest. Enim leidsid neid, kelle kuine brutopalk jäi vahemikku 801–1100 eurot või 1101–1400 eurot. Vastajatest 29% oli vähemalt üks alaealine laps ning 71% märkisid, et neil ei ole alaealisi lapsi. Esialgu oli autoril plaanis tulemusi analüüsida rahvuse lõikes, et leida erinevusi eestlaste ja mitte-eestlaste arvamustes. Andmeid kogudes aga selgus, et mitte-eestlaste osakaal kogu vastajaist oli vaid 5% ning see ei võimalda teha sisukaid järeldusi. Seetõttu otsustas autor rahvusliku teguri analüüsist välja jätta.

2.2. Spordikompensatsiooni ja teiste hüvede atraktiivsus

Nagu töös varem mainitud, said osalejad hinnata paljude hüvede atraktiivsust. Iga hüve juures oli vastajal võimalik valida viie atraktiivsust kirjeldava vastusevariandi vahel. Kaks vastusevarianti väljendasid seda, et lisahüve tundub atraktiivseks ning kaks varianti kirjeldasid vastupidist olukorda. Lisaks oli kõigil võimalik valida variant, et kirjeldatud hüve tööandja talle ei paku. Joonisel 2 on iga hüve kohta välja toodud protsent, kui palju vastajatest hindas seda hüve väga atraktiivseks või pigem atraktiivseks.



Joonis 2. Pakutavaid lisahüvesid atraktiivseks hinnanud vastajate osakaal kõigist vastanuist. Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Joonist 2 vaadates selgub, et kõige atraktiivsemaks hinnati tervisepäevi, paindlikku tööaega ja täiendavate vabade päevade võimaldamist. On üsna lihtne mõista, et need kolm hüve kõnetavad suurt osa vastanuist, sest atraktiivseks pidas neid üle 90% inimestest. Nimetatud hüve kuuluvad mitterahaliste hüvede alla ning on eelkõige seotud just töötajate vaba aja väärtustamisega. Tervisepäevade võimaldamine annab töötajale võimaluse võtta haigestumise korral paar vaba päeva, kaotamata palgas.

Selgelt eristuvad ka kolm kõige vähem atraktiivseks peetud hüve. Nendeks olid konkreetse spordiklubi pääsmed, jõulupakid töötajate lastele ning soodustused erinevates söögikohtades. Nende hüvede puhul on tegu nii rahaliste kui ka mitterahaliste hüvedega ning sarnasusi on raske leida. Oluline on mõista, et nii laste jõulupakkide kui ka spordiklubi pääsmete puhul märkis arvestatav osa, et seda hüve tema tööandja ei paku. Ligi veerand (24%) osalenuist kinnitas, et tööandja nende lastele jõulupakke ei tee, ning 30%-le vastanutest ei pakuta spordiklubi pääsmeid. On teada, et jõulupakke ei pakutud FBS-i töötaja lastele ning spordiklubi pääsmed puudusid KPMG hüvede paketist.

Seetõttu polnud paljud vastajad laste jõulupakkide ja spordipääsmete puhul hüve atraktiivsuse taset hinnanud ning seetõttu võis nende hüvede atraktiivsus tunduda madalam, kui see tegelikult oli. See tähendab olukorda, kus inimene võis küll laste jõulupakke atraktiivseks pidada, kuid tööandja seda hetkel ei pakkunud ning seega oli inimene valinud variandi „seda hüve ei pakuta“. Laste jõulupakkide kui lisahüve madal atraktiivsus võib tuleneda ka lastega töötajate väikesest arvust valimis. Teooria põhjal pingutavad lastega töötajad just laste heaolu nimel ning neid huvitab tööandja suhtumine lastesse (Heinrich 2014). Kuna aga valimis oli lapsi vaid 29%-l vastanuist, siis seetõttu suurt osa vastajaid lastele mõeldud hüved ei kõnetagi.

Atraktiivsuse mõttes oli spordikompensatsioon üsna kõrgel kohal. Seda oli pigem või väga atraktiivseks hüveks hinnanud 84% vastanuist. Spordikompensatsioon sarnaneb paljuski tasuta pakutavate spordiklubi pääsmetega, sest annab töötajale võimaluse soodsamalt treenida. Samas oli spordiklubi pääsmete ja spordikompensatsiooni atraktiivseks hinnanute osakaal üsnagi erinev. Nagu eelnevalt mainitud, olid spordiasutuse pääsmete puhul paljud maininud, et sellist hüve tööandja ei paku. Isegi, kui tööandja neile sellist hüve oleks võimaldanud, oleks saanud spordiklubi pääsmeid hindavate inimeste osakaal olla maksimaalselt 62%, võrreldes spordikompensatsiooni 84% tasemega. See tähendab, et suurem osa inimesi eelistas spordikompensatsiooni konkreetse spordiklubi pääsmetele. Põhjuseks võib olla asjaolu, et spordikompensatsioon võimaldab inimesel valida rohkemate treeningute ja spordiasutuste vahel, ega kohusta kasutama kindla spordiklubi teenuseid. Konkreetse spordiklubi pääsmeid saab kasutada vaid kindla partneri juures, mille pakutavate tegevuste valik võib olla piiratud ning inimene ei pruugi omale meelepärast treeningut leida.

Peale etteantud hüvede hindamist paluti kõigil avaldada arvamust, milliseid hüvesid võiks ettevõtte veel pakkuda. Vastuste põhjal nähtub, et paljud ei tahtnud ühtegi hüve juurde, vaid soovisid hetkel pakutavaid hüvesid mingil määral muuta. Järgnevalt on esitatud tabel, mis kirjeldab vastajate soovitusi hüvede paketi täiustamiseks. Ettepaneku taga sulgudes olev number tähistab seda, mitu korda on seda mainitud (vt tabel 5). Kokku oli sellele küsimusele sisulise vastuse andnud 86 inimest 116-st. See tähendab, et 30 inimest ei osanud ühtegi soovitusi välja tuua või olid lahtri täitnud lihtsalt mõne sümboliga. Kuna aga paljud olid lisanud mitu ettepanekut või esitanud rohkem kui ühe soovitusi, siis võib ühe inimese vastus tabelis kajastuda mitmes kohas.

Tabel 5. Hüvede liigid ja töötajate ettepanekud

Hüve liik	Ettepanek(ud) FBS-i töötajatelt	Ettepanek(ud) KPMG töötajatelt
Spordi-kompensatsioon	<ul style="list-style-type: none"> Suurem spordi-kompensatsioon (14) SportID kasutuselevõtt (5) Spordikompensatsioon aastaringselt (3) Spordiüritustel osalemise toetamine (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Suurem spordikompensatsioon (5) Spordiüritustel osalemise toetamine (2) Sporditarvete kompensatsioon (1)
Massaaž ja lõõgastumis-võimalused	<ul style="list-style-type: none"> Massaažitoetus eraldi (6) Paremad lõõgastumis-võimalused kontoris (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Massaažitoetus eraldi (2) Paremad lõõgastumis-võimalused kontoris (1)
Snäkid/puuviljad	<ul style="list-style-type: none"> Regulaarselt puuviljad kontoris (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Regulaarselt puuviljad kontoris (2) Lõuna tööandja poolt (1)
Rahalised lisatasud	<ul style="list-style-type: none"> Jõulupremia (7) Palgatõus (5) Suurem palgalisa (5) Suurem tööjuubeli boonus (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Müügiboonus (1)
Hüved lastele	<ul style="list-style-type: none"> Hüved lastega töötajatele (6) Jõulupakid lastele (5) 	
Paindlik tööaeg	<ul style="list-style-type: none"> Rohkem puhkepause (6) Kodukontori toetamine (4) Täiendavad vabad päevad (3) Kodukontori võimalus pikaajaliselt (2) Välismaal töötamise võimaldamine (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Kodukontori toetamine (2)
Sõidukiga seotud hüved	<ul style="list-style-type: none"> Soodustused parkimisel kontori läheduses (5) Bensiinikompensatsioon (2) 	
Vaimsed tugiteenused	<ul style="list-style-type: none"> Töönõustaja/psühholoogi võimaldamine (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Töönõustaja/psühholoogi võimaldamine (2)
Koolituskulude hüvitamine	<ul style="list-style-type: none"> Erialaste koolituste rahaline toetamine (3) 	
Vaba ajaga seotud hüved	<ul style="list-style-type: none"> Mitte-sportlike hobide toetamine (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Soodustused meelelahutusasutustes (1)
Töökeskkonnaga seotud hüved	<ul style="list-style-type: none"> Kaasaegsem kontorimööbel (2) Paremad töövahendid (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Tööriiete hüvitis (3) Paremad töövahendid (1)
Tervisehüvitised	<ul style="list-style-type: none"> Hambaravihüvitis (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Haigushüvitis alates 1. päevast (3)

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Kõige rohkem on vastajad maininud, et tööandja pakutav spordikompensatsioon võiks olla suurem. Seda oli oma soovitustes välja toonud 19 inimest. Lisaks selgus, et FBS-is makstakse spordikompensatsiooni vaid septembri algusest mai lõpuni ning suviseid spordikulutusi ei hüvitata. Seetõttu olid osad FBS-i töötajad märkinud, et spordikompensatsioon võiks olla aastaringselt pakutav hüve, mitte vaid üheksal kuul kasutatav boonus. Sooviti tunda ka tööandja suuremat huvi selle vastu, et töötajad osaleksid erinevatel spordiüritustel. Mõned vastajad tahaksid kolleegidega spordiüritustest osa võtta ning arvasid, et osalustasu võiks tööandja hüvitada.

Rohkem sooviti näha ka lõõgastumisvõimaluste pakkumist ja massaažiteenuste hüvitamist tööandja poolt. Seda ettepanekut tuli eelkõige FBS-i töötajate poolt, kuid ka mõned KPMG töötajad tundsid, et hetkel pakutavad lõõgastumisvõimalused ja massaažihüvitis pole piisavad. Autori mõistab töötajate suurt huvi just nende hüvede vastu, sest kontoritöötajatel tekib töötades tihti sundasend, mis pole kehale loomulik, tekitades erinevad lihaspinged. Massaaž ja ka erinevad veeprotseduurid aitavad keha lõdvestada ning tekkinud füüsilisi pingeid leevendada. Selgus aga, et lõõgastumisvõimaluste all ei peeta silmas ainult tasulisi teenuseid. Osad töötajad hindaks ka seda, kui kontoris leiduks rohkem võimalusi puhkamiseks, sirutamiseks ja lõõgastumiseks. Vastajad mainisid, et töökohas võiks olla vaiksemad ja privaatsemad kohad, kus tööpause veeta. Mõlema ettevõtte töötajad hindavad seda, kui tööandja pakuks kontoris tasuta snäkke või puuvilju. Mõni oli maininud, et snäkid ei pea kontoris olema igapäevaselt, võiksid olla näiteks snäkireeded.

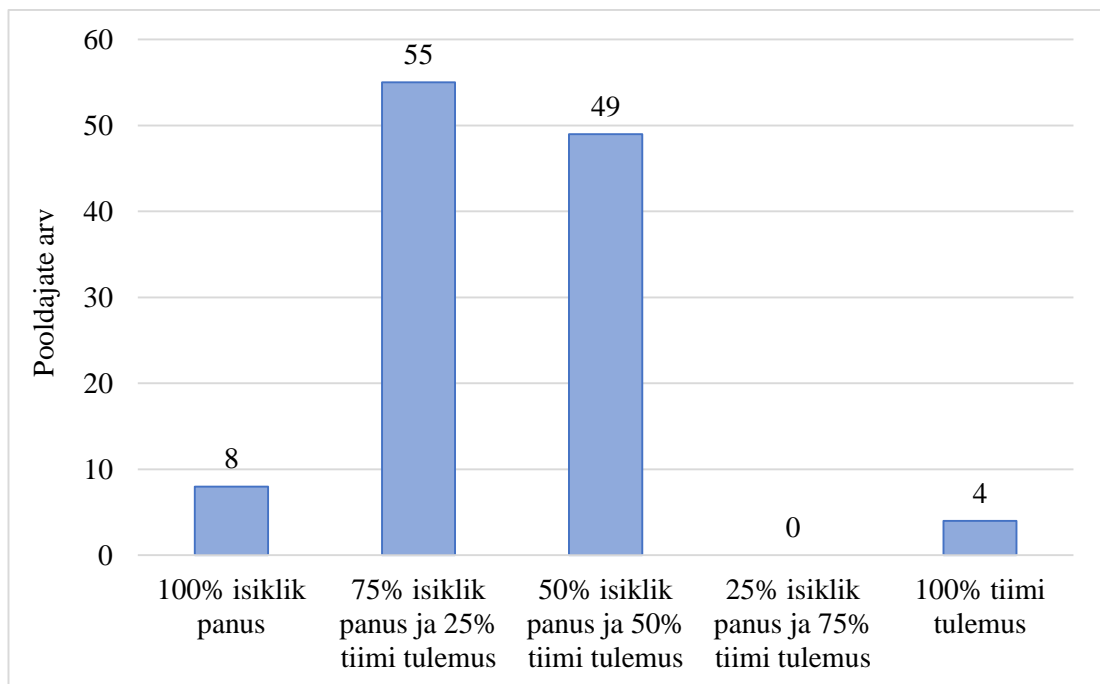
Otseselt töötasuga seonduvatest hüvedest tõid FBS-i töötajad välja jõulupreemiat, kõrgemat palgalisa ja palgatõusu. Osa vastajaid kommenteeris, et ühtki muud lisahüve nad ei sooviks, pigem eelistaksid nad kõrgemat palka ja palgalisa. Selle eest saaksid nad endale ise erinevaid hüvesid võimaldada. KPMG töötajatelt tuli rahaliste lisatasudega seonduvad ettepanekud vähem, vaid üks inimene soovis hüvede pakettis näha ka müügiboonust.

Mõlemas ettevõttes leidis üksikuid inimesi, kelle meelest võiks tööandja toetada vaimsete tugiteenuste tarbimist. Spetsiaalselt toodi välja huvi psühholoogi- ning nõustamisteenuste vastu. Üks inimene kirjeldas täpsemalt, et tunneb vajadust töönoustaja järele, et suudaks tööpingega toime tulla ja vältida tööstressi tekkimist.

Parandusettepanekutest peegeldub inimeste huvi paindliku töögraafiku ja oma aja planeerimise vastu. Nii mitmedki FBS-i ja KMPG töötajad sooviksid võimalust töötada täielikult kodus või teha üksikuid kodukontori päevi. Ajakasutuse koha pealt märgiti ka seda, et tööandja võiks vastu tulla ka juhul, kui riigipüha langeb nädalavahetusele. Inimesed sooviksid sel juhul saada vaba päeva töönädala sees. Paar üksikut inimest sooviksid saada võimalust töötada mõnda aega mõnes ettevõttes välismaises kontoris.

Päris paljud FBS-i töötajad on tajunud parkimisprobleemi ning maininud, et töökoha läheduses ei leidu piisavalt parkimiskohti või on kontori lähedal asuvatel aladel igapäevaselt parkimine väga kulukas. Osa vastajaid nägi, et tööandja võiks pakkuda parkimissoodustusi või sõidukompensatsiooni kaugemalt tööle käivatele inimestele. Tundub, et KPMG töötajate seas parkimine probleeme ei tekita, sest nendelt ei tulnud ühtegi selleteemalist ettepanekut.

Paljudes ettevõtetes makstakse rahalist preemiat, kui on suudetud täita püstitatud eesmärgid. Mõnedes ettevõtetes on see seotud kogu tiimi tulemusega ning osades firmades makstakse tulemustasu vaid töötaja isikliku panuse pealt. USA-s läbi viidud uuringu põhjal on väidetud, et inimesed eelistavad individuaalset tasustamist (Rynes *et al.* 2005). Autor soovis seda väidet uurida ka Eesti kontoritöötajate peal. Uuringus osalejate käest küsiti, millist tulemustasustamist nad eelistaksid. Valida sai viie variandi vahel, mis kirjeldasid erinevaid kombinatsioone isikliku panuse ja tiimi tulemuse arvesse võtmisel. Tulemused on nähtavad joonisel 4, kus iga tulp näitab seda vastusevarianti valinud isikute arvu.



Joonis 4. Isiklik panus ja tiimi tulemus kui tulemustasu suuruse mõjutaja. Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Joonise põhjal saab väita, et valimisse kuulunud kontoritöötajad eelistasid seda, et isiklikku panust arvestataks tulemustasu määramisel. Kõige populaarsemad variandid olid, et isiklik panus peaks tulemustasu suurust mõjutama kas 75% või 50% ulatuses. Tiimi ühise tulemus mõju palgalisale eelistati mõnevõrra vähem, vaid mõni üksik soovis seda, et isiklikku panust ei võetaks tulemustasu arvutamisel üldse arvesse. Ükski vastaja ei valinud kombinatsiooni, kus tulemustasu mõjutab 25% isiklik panus ning 75% tiimi ühine tulemus. Kogutud andmete põhjal saab väita, et ka kontoritöötajad eelistavad individuaalset tasustamist, ühtides USA uuringu tulemustega (Rynes *et al.* 2005).

Autor soovis teada saada, kui suure osa peaks tulemustasu inimese brutopalgast moodustama, et see motiveeriks rohkem pingutama. Selleks palus autor igal vastajal sisestada protsendi, kui suur oleks tema jaoks soovitava tulemustasu osakaal põhipalgast. Tabel 6 annab infot tulemustasu keskmise soovitava suuruse kohta erinevate palgagruppide lõikes.

Tabel 6. Kirjeldav statistika tulemustasu soovitava suuruse (% põhipalgast) kohta erinevate palgagruppide korral

Täistööaja brutopalk (eurot)	Keskväärtus	Valimi maht	Standardhälve	Minimaalne	Maksimaalne
501–800	28,00	5	35,11	5	90
801–1100	18,18	49	11,10	0	50
1101–1400	21,72	29	18,82	0	100
1401–1700	19,47	15	12,55	4	60
1701–2000	30,40	5	30,96	2	75
2001–...	29,23	13	20,50	5	80
Kokku	21,42	116	17,15	0	100

Allikas: Autori koostatud SPSS-is läbiviidud analüüsi põhjal.

Tabelis 6 on välja toodud iga palgavahemikku kuulunud vastajate keskmine soovitud tulemustasu osakaal põhipalgast. On näha, et brutopalka 801–1700 eurot puhul on soovitud palgalisa suurus 20% lähedal, kuid teiste palgagruppide korral ulatub pigem 30% juurde. See võib tunduda oluline vahe, kuid SPSS-is läbi viidud analüüsi tulemus ütleb, et see vahe ei ole statistiliselt oluline (vt tabel 7). Küll aga on üldine keskmine tulemus vastavuses teooriaga, kus väideti, et motiveeriv palgalisa peaks moodustama vähemalt 20% põhipalgast (Lill 2017). Valimi keskmine soovitud tulemustasu osakaal on 21,4% töötaja brutopalgast. Kõikide palgagruppide puhul on soovitava tulemustasu suurus väga suure amplituudiga. Seda väljendavad suured vahed minimaalse ja maksimaalse osakaalu vahel. Suurim vahe on palgagrupi 1101–1400 puhul, kus soovitud tulemustasu suurus on minimaalselt olnud 0% ning maksimaalselt 100% põhipalgast.

Tabel 7. Palgagruppide vahelised ja -sisesed erinevused tulemustasu määra osas

	Ruutude summa	df	Keskmine ruut	F-statistik	Olulisus
Palgagruppide vaheline	1985,92	5	397,18	1,372	0,240
Palgagruppide sisene	31838,38	110	289,44		
Kokku	33824,30	115			

Allikas: Autori koostatud SPSS-is läbiviidud analüüsi põhjal.

Järgmisena analüüsis autor spordikompensatsiooniga seonduvaid näitajaid täpsemalt. SPSS-is kontrollis autor spordikompensatsiooni atraktiivsuse seost erinevate demograafiliste tunnustega. Autor ei suutnud leida statistiliselt olulisi erinevusi

spordikompensatsiooni atraktiivsuses tulenevalt vastaja soost, vanusegrupist, haridustasemest ning palgavahemikust. Seetõttu ei saa konkreetse analüüsi põhjal väita, et spordikompensatsioon oleks atraktiivsem nooremapoolsetele töötajatele nagu teoorias mainitud (Sporditoetus... 2018).

Autor palus kõigil vastajatel hinnata, mil määral nõustuvad nad spordiga seonduvate väidetega (vt tabel 8). Kõik väited olid sõnastatud nii, et need väljendaksid inimese huvi sportlike tegevuste vastu ja kajastaksid spordiga tegelemisel saadavaid kasusid. Ehk mida rohkem vastaja nende väidetega nõustus, seda suurem peaks olema tema huvi spordi vastu ja seda rohkem tajub ta spordiga kaasnevaid positiivseid tagajärgi nii oma kehale kui ka vaimule.

Tabel 8. Küsimustikus sisaldunud väited spordi kohta

Teema	Väide
Spordi roll igapäevaelus	Minu jaoks on oluline anda oma kehale regulaarselt koormust
Spordi ja tervise seos	Sportimine tagab parema enesetunde ja tervise.
Spordi ja töövõimekuse seos	Kehaline koormus parandab und ja puhununa olen võimekam töötaja.
Spordi ja töö seos	Spordiga tegelemine arendab tahtejõudu, mis aitab mul ka tööülesannetega paremini hakkama saada.
Spordi toetamine tööandja poolt	Hindan seda, kui ettevõtte toetab mu sportimist.
Spordikompensatsiooni atraktiivsus	Töökohta otsides eelistan ettevõtet, kus pakutakse kõrgemat spordikompensatsiooni.

Allikas: Autori koostatud.

Iga inimese selle ploki vastuste summa annab kokku kindla näitaja. Autor püüdis leida seost ploki summa ja spordikompensatsiooni atraktiivsuse vahel. Eeldatavalt on spordikompensatsioon atraktiivsem spordist lugu pidavate ja spordiga tegelevate inimeste jaoks. Tabelist 9 on näha, et spordikompensatsiooni atraktiivsuse ja spordiploki üldsumma vahel on nõrk positiivne seos (seosekordaja 0,196). See kinnitab autori oletusi, et spordikompensatsioon tundub atraktiivsem just neile, kes tajuvad spordiga seonduvaid mõjusid nii oma kehale, vaimsele tervisele kui ka tööalasele võimekusele. Kuigi tegu on üsna nõrga seosega, siis on see statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05.

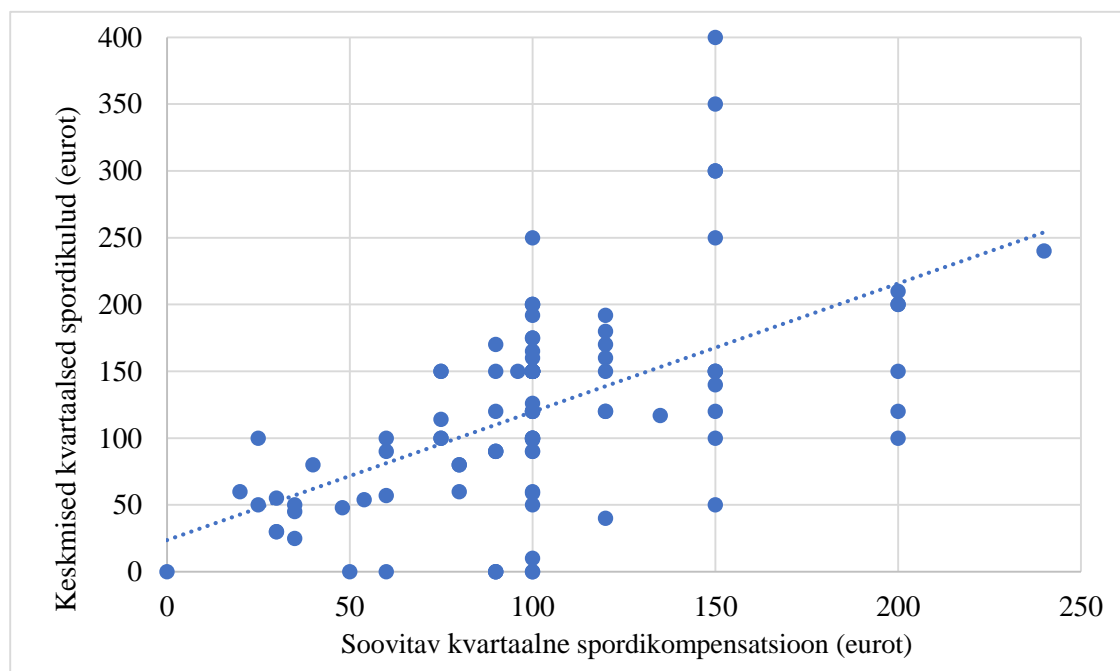
Tabel 9. Korrelatsioonanalüüs spordikompensatsiooni atraktiivsuse ja erinevate spordikompensatsiooni aspektide kohta

		Spordi- kompensatsiooni atraktiivsus	Keskmisel kvartaalsed spordikulud	Spordi- kompensatsiooni suurus praegu	Soovitatav spordi- kompensatsiooni suurus	Spordiploki väidete summa
Spordi- kompensatsiooni atraktiivsus	Spearmani kordaja	1,000	0,234*	0,131	0,012	0,196*
	Olulisus (2-poolne)		0,017	0,177	0,902	0,043
	N	116	103	107	107	107
Keskmisel kvartaalsed spordikulud	Spearmani kordaja	0,234*	1,000	,502**	0,600**	0,279**
	Olulisus (2-poolne)	0,017		0,000	0,000	0,004
	N	103	103	103	103	103
Spordi- kompensatsiooni suurus praegu	Spearmani kordaja	0,131	0,502**	1,000	0,544**	0,202*
	Olulisus (2-poolne)	0,177	0,000		0,000	0,037
	N	107	103	107	107	107
Soovitatav spordi- kompensatsiooni suurus	Spearmani kordaja	0,012	0,600**	0,544**	1,000	0,269**
	Olulisus (2-poolne)	0,902	0,000	0,000		0,005
	N	107	103	107	107	107
Spordiploki väidete summa	Spearmani kordaja	0,196*	0,279**	0,202*	0,269**	1,000
	Olulisus (2-poolne)	0,043	0,004	0,037	0,005	
	N	107	103	107	107	107
*. Korrelatsioon on statistiliselt oluline olulisusnivool 0.05 (2-poolne).						
**. Korrelatsioon on statistiliselt oluline olulisusnivool 0.01 (2-poolne).						

Allikas: Autori koostatud SPSS-is läbiviidud analüüsi põhjal.

Tihti peale hinnatakse hüve atraktiivsust selle järgi, kuivõrd lisakasu konkreetne hüve annab. On selge, et spordikompensatsiooni suurusel võib olla seos selle atraktiivsusega, sest suurem toetuse summa tundub inimesele kasulikumana ja seetõttu ihaldatumana. Autor palus kõigil osalistel panna kirja, kui suure summa ulatuses hüvitab tööandja spordikulud praegu ning kui suure summa ulatuses nad hüvitist saada sooviksid. Lisaks paluti neil avaldada, kui suured on keskmiselt nende spordi- ja tervisekulud ühes kvartalis. Autor püstitas hüpoteesi, et mida suuremad on inimese spordikulud, seda suuremat spordikompensatsiooni ta tööandjalt sooviks.

Kuna kvartaalsete spordikulude juures tundus olevat neli erindit, siis testis autor nende olemasolu SPSS-is. Selgus, et need neli vastust on tõepoolest erandid ja tuleks vaatluse alt välja jätta. Seega sai seose soovitava spordikompensatsiooni ja kvartaalsete spordikulutuste vahel leida 103 vaatluse põhjal. Andmete analüüs tõestas, et autori püstitatud hüpotees peab paika. Mainitud näitajate vahel on keskmise tugevusega (seosekordaja 0,600) samasuunaline seos ehk kõrgemate spordikuludega töötaja soovib saada kõrgemat spordikompensatsiooni (vt tabel 9 ja joonis 5). Kirjeldatud seos on statistiliselt oluline olulisusnivool 0,01. Korrelatsiooni nende näitajate vahel illustreerib joonis 5, kust on samuti erindite mõju kõrvaldatud.



Joonis 5. Korrelatsioon kvartaalsete spordikulude ja soovitava spordikompensatsiooni vahel. Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Lisaks tuli välja, et kõrgemate spordikuludega inimese jaoks on spordikompensatsioon natuke atraktiivsem kui väiksemate spordikuludega isiku jaoks. Nende näitajate vahel on nõrk, kuid statistiliselt oluline seos tugevusega 0,234 nagu märgitud tabelis 9. Autori meelest võib see seos tuleneda asjaolust, et kõrged spordikulud moodustavad märkimisväärse osa inimese sissetulekust. Seetõttu kasutab ta kõiki võimalusi oma spordikulude osaliseks katmiseks ning hindab spordikompensatsiooni kui tööandjapoolset lisahüve. Spordikompensatsiooni pakkumisega võtab tööandja osad spordikulud enda kanda.

Tabelist 9 saab välja lugeda ka selle, et esineb seos kvartaalsete spordikulude ja praegu pakutava spordikompensatsiooni suuruse vahel. Kirjeldatud seos on keskmise tugevusega (seosekordaja 0,502) ning statistiliselt oluline olulisusnivool 0,01. On loogiline, et inimene kulutab spordile nii palju, kui ta sissetulek võimaldab ning kuivõrd ta sportimist väärtustab. Suurema palgaga inimene saab omale lubada kallemaid hobisid või käia mitmes trennis. Kui aga töandja pakub spordikompensatsiooni, siis annab see ka madalama palgaga inimestele võimaluse spordile rohkem kulutada. Selline mõttekäik võib seletada, miks leidub seos praegu pakutava spordikompensatsiooni ning töötaja spordikulude vahel. Mida rohkem töandja alluvate sportimist rahaliselt toetab, seda suuremad saavad olla töötajate spordikulud, ilma et nad peaks vähendama kulutusi teistele hüvistele.

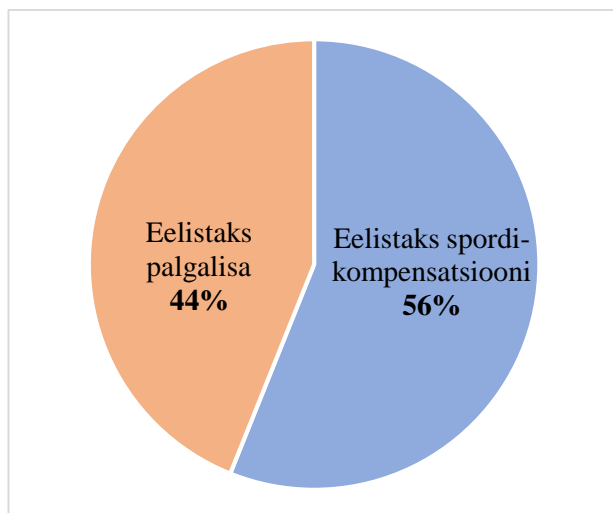
Tabel 10 näitab, et vastanute keskmised spordikulud on 121 eurot kvartalis ning soovitava spordikompensatsiooni keskvärtus on 102 eurot. See tähendab, et keskmiselt soovitakse, et töandja hüvitaks 84% spordile kuluvast summast. Kui hetkel on spordikompensatsioon keskmiselt 53 eurot, siis töötajate meelest peaks see olema pea poole suurem, ulatudes 102 euroni.

Tabel 10. Kirjeldav statistika hetkel kehtiva ja soovitava spordikompensatsiooni suuruse ning keskmiste kvartaalsete spordikulude kohta

	N	Keskvärtus	Standardhälve
Soovitav spordikompensatsiooni suurus	103	101,49	43,32
Spordikompensatsiooni suurus praegu	103	52,89	21,56
Keskmised kvartaalsed spordikulud	103	121,15	74,42

Allikas: Autori koostatud SPSS-is läbiviidud analüüsi põhjal.

Autori jaoks oleks huvitav teada, kas inimene eelistab samas suuruses palgalisa või spordikompensatsiooni. Teoreetiliselt võttes on ju mõlema puhul töötaja jaoks saadav summa samaväärne. Autor palus igal vastajal otsustada, kas ta eelistaks 30 euro suurust palgalisa või spordikompensatsiooni ühe kuu kohta. Tulemused on näha joonisel 6.



Joonis 6. Samas suuruses palgalisa või spordikompensatsiooni eelistamine. Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

Joonise 6 põhjal saab öelda, et veidi enam kui pooled vastajaist eelistaks 30 eurost spordikompensatsiooni kuus ning loobuksid samas suuruses palgalisast. Seevastu 44% osalenuist loobuksid spordikompensatsioonist ning sooviksid saada 30 euro suuruse palgatõusu. Konkreetseid valiku tegemise põhjuseid autor ei küsinud ning võib vaid oletada, miks suurem osa spordikompensatsiooni eelistaks. Autori meelest võib tulemust mõjutada inimese loomus, mille kohaselt tundub halvem loobuda ühest hüvest täielikult, kui saada vastu sama palju teist hüve, mida inimesel niigi suurel hulgal juba on. Oletame, et inimese palk on 1000 eurot nagu ka näiteks paljudel küsimustiku täitnutel. Palk on töötaja jaoks igakuine saadav tasu tehtud töö eest ning 30 eurot 1000 euro suurusele palgale juurde saada ei tundu just kuigi atraktiivne. Küll aga tundub ihaldatum saada 30 eurot spordikompensatsiooni, võrreldes olukorraga, kui see hüve täielikult puuduks. Spordikompensatsioonist saadav lisakasu võib sel põhjusel tunduda suurem. Samas saab palgalisa kulutada mistahes kaupade ja teenuste tarbimiseks, kuid spordikompensatsioon on mõeldud vaid tervisekulude katteks. Selles mõttes on spordikompensatsiooni summa kitsamalt kasutatav ning ei tundu atraktiivne mittesportliku töötaja jaoks.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Uuritavate ettevõtete hüvede pakett on üsna mitmekesine, hõlmates nii rahalisi kui ka mitterahalisi hüvesid. Igapäevaselt on mõlema ettevõtte töötajatel võimalus võtta tasuta vett, kohvi ja teed ning kasutada mobiiltelefoni, mille kõnearve tööandja hüvitab.

Vajadusel saavad töötajad taotleda toetust prillide ostmiseks. Töötajaid peetakse meeles nende sünnipäeval ning võimalik on osa võtta erinevatest ühisüritustest. Mõlemad ettevõtted väärtustavad sporti, hüvitades osaliselt töötajate spordikuluseid. FBS pakub oma töötajatele ka tasuta pilatse treeninguid. Peale nimetatud hüvede on ettevõtetes kasutusel teisigi hüvesid. Küll aga ei vasta ettevõtete praegune hüvede pakett täielikult töötajate vajadustele ja ootustele. Autor toob selles alapeatükis välja mõned soovitusel, mida FBS ja KPMG võiksid kaaluda oma hüvede paketi täiustamisel. FBS-ile on autoril rohkem soovitusi, sest vastajate tagasiside põhjal on FBS-i pakettis palju rohkem täiustamist vajavaid hüvesid.

Küsitluse tulemusi analüüsid selgus, et kontoritöötajate arvates on spordikompensatsioon atraktiivne tööandjapoolne hüve. Võrreldes teiste pakutavate hüvedega hinnati spordikompensatsiooni ihaldatud boonuseks. Küll aga ei olnud paljud rahul summaga, mida tööandja hetkel spordikulude hüvitamiseks pakub. Hetkel pakutakse uuritavates ettevõtetes spordikompensatsioon kvartalis 50 või 75 eurot, kuid inimesed sooviksid 100 eurost kvartaalset spordikulude hüvitamist. Kui mõelda selle peale, kas küsitlute pakutud summa tundub realistlik, otsustas autor välja uurida tavalise spordiklubi keskmise paketi kuutasu ja selle põhjal leida kvartaalselt kulutatava summa. Näiteks MyFitnessi täispakett maksab 50 eurot kuus, võimaldades treenida piiramatus koguses ning käia trennis igal ajal. Tööl käivale inimesel ei pruugi soodsam päevapakett sobida, sest võimaldab argipäevadel klubisse sissepääsu vaid kuni kella kolmeni. (MyFitness 2019) Täispaketi puhul oleks kvartaalsed spordikulud 150 eurot, millest 100 eurot võiks olla tööandja kanda. Lisaks on kuni 100 euro suurune kvartaalne kompensatsioon tööandjale maksuvaba, mistõttu tõusevad tööandja kulud vaid suureneva summa osas ning täiendavat maksukulu ei põhjusta. Kuna inimesed hetkel pakutava spordikompensatsiooni summaga väga rahul pole, siis soovitaks autor ettevõtetel mõelda hüvitatava summa suurendamise peale. See on tööandjale soodsam viis võrreldes palgatõusuga ning nagu tööst selgus, eelistavad inimesed spordikompensatsiooni rohkem kui palgalisa.

Teine soovitus, mis samuti vastustest peegeldus, on see, et FBS võiks kasutusele võtta SportID keskkonna. KPMG kohta konkreetne ettepanek ei kehti, sest seal on juba SportID keskkond kasutusel. Hetkel peavad FBS-i töötajad igakuiselt kuludokumente esitama, mis pole kuigi mugav ja põhjustab liigset ajakulu. SportID keskkonna kaudu saaks

spordikompensatsiooni taotleda vähema vaevaga, muutes protsessi kasutajasõbralikumaks ja ajasäästlikumaks.

Nagu eelnevalt mainitud, tundub, et spordikompensatsioon on töötajate jaoks atraktiivsem kui konkreetse spordiklubi pääsmed. Autori arvates võiks FBS ära jätta tasuta pilatase treeningute pakkumise, sest inimesed ei hinda seda hüve piisavalt. Hetkel pilatase treeningute kinni maksmisele kuluva summa võiks suunata spordikompensatsiooni tõstmiseks, sest inimesed ihaldavad seda rohkem. Spordikompensatsiooniga rahulolu suurendaks ka see, kui hüve saaks kasutada aastaringselt ehk hüvitataks ka suviseid trennikulusid. Aastaringselt pakutav spordikompensatsioon innustaks töötajaid olema regulaarselt kehaliselt aktiivne, kaasa arvatud ka suvel.

Võttes arvesse vastajate tagasisidet, hindaksid mõlema ettevõtte töötajad ettevõttepoolseid snäkke ja puuvilju. Autorile on teada, et FBS on aeg-ajalt oma töötajatele tervislikke vahepalasisid pakkunud ning see hüve on väga hästi vastu võetud. Võimaluse korral soovitaks autor seda hüve mõlemal ettevõttel pakkuda regulaarselt, et hoida töötajaid tervisliku eluviisi kursil. On selge, et puuviljade pakkumine tähendab tööandjale ka lisanduvasid väljaminekuid, kuid ettevõtte juhtkond võiks seda tõsiselt kaaluda.

Arvutitööga kaasnevatele pingetele ja silmade väsimusele võiks nii FBS kui ka KPMG samuti rohkem mõelda, jättes ruumi ka puhkepauside pidamiseks ja lõõgastumiseks. Töötajatele on oluline, et neil oleks mõni vaiksem koht, kus oma silmi puhata või end sirutada. Autorile teadaolevalt on mõlema ettevõtte kontorid suures osas avatud planeeringuga. Puhkeruumideks sobiksid pisut kinnisema kujundusega alad, kuhu kolleegide tööjutud väga ei kosta. See annab töötajatele pisut rohkem privaatsust ka näiteks telefonikõnede pidamiseks. Mõlema ettevõtte hüvede pakettis võiks võimalusel sisalduda eraldi massaažitoetus, mida saaks spordikompensatsioonile täiendavalt kasutada. Nii FBS-i kui ka KPMG töötajad mainisid, et massaaž on nende jaoks oluline ja hinnatud teenus. Kuigi FBS-i kontoris on massaažitool olemas, tunnevad inimesed sellest teenusest siiski puudust.

Vastused kajastasid selgelt, et kõige atraktiivsemad on oma aja planeerimisega seotud hüved ning inimesed on huvitatud kodus töötamisest. Kodukontori mõtet toetab ka

ettevõtete tehniline valmisolek, sest igal töötajal on sülearvuti, võimaldades kõikidele failidele ligipääsu ka kontorist eemal olles. Seetõttu peaksid töötajad saama töökohustusi täita ka füüsiliselt kontorist eemal viibides. Kuna koostöö on mõlema ettevõtte tööd arvestades väga oluline, siis ei ole nende ettevõtete kontekstis täielik kaugtööle üleminek sobilik. Hea oleks kombineerida kontoritööd ja kodukontori võimalusi. Autori arvates võiks ettevõtted proovida süsteemi, kus igal töötajal on võimalus kord nädalas teha tööd kodust. Kodus töötamise võimaldamine laseb töötajatel rohkem oma aega planeerida, tänu millele võib tõusta ka nende üldine heaolu. Samas peab arvestama, et kõigile ei pruugi kodus töötamine sobida, sest seal võib olla palju häirivaid ja töö tegemist segavaid faktoreid. Sellepärast arvab autor, et kodukontor peaks olema töötajatele kui võimalus, küll aga mitte pealesurutud kohustus.

Arvestades, et FBS-i kontor paikneb Tartu kesklinnas, siis on paljudel töötajatel probleem parkimisega. Suuremas osas Tartu kesklinnast on tööpäevadel parkimine tasuline ning tasuta parkimiskohti leidub vähe. Ettevõttel on küll kasutada teatud hulk parkimiskaarte, mida töötajatele jagada, kuid kaartide väike arv ei kata kogu nõudlust. Osadest vastustest peegeldus, et inimesed on huvitatud tööandjapoolsetest parkimissoodustustest. Autor pakub välja, et ettevõtte võiks oma töötajatele võimaldada soodustingimustel parkimist kontori läheduses asuvatel aladel. On selge, et ärihoone juures paiknevasse parklasse kõigi autod ära ei mahu ja seetõttu võiksid parkimissoodustused kehtida ka tasulisel tänaval parkides. Sellise soodustuse pakkumine eeldab aga tööandjapoolset lisakulu uue süsteemi loomiseks. Ilmselt oleks lihtsaim viis rakendada spordikompensatsiooniga sarnast süsteemi, kus teatud summa ulatuses hüvitatakse kõikidele töötajatele nende parkimiskulud. See tähendaks aga, et selgelt peaks paika panema reeglid, millistel tänavatel parkides on võimalik soodustust saada ning millised dokumendid on vaja esitada, et tekkinud parkimiskulusid tõendada. Tagasisidest selgus, et KPMG töötajad parkimisprobleemi ei taju. Ilmselt rahuldab hetkel kehtiv süsteem töötajate vajadusi ja muutis selles osas sisse viia ei ole vaja.

Mõlemad ettevõtted pakuvad oma töötajatele soodustusi mitmetes söögikohtades. Analüüsi käigus selgus aga, et töötajad ei pea neid soodustusi kuigi atraktiivseks. Põhjuseks võib olla asjaolu, et FBS-i töötajatele soodustusi pakuvad toidukohad ei paikne kontori vahetus läheduses. Enamus söögikohad asuvad küll Tartu kesklinnas, kuid paiknevad pigem vana kontori asukoha läheduses. Need on siiski piisavalt kaugel, et

töötajad sinna lõunatama ei lähe. Söögikohtade soodustuste atraktiivsemaks muutmiseks võiksid ettevõtted koostööd teha ka praegusele kontorile lähemal paiknevate toiduasutustega. Sel juhul kasutaksid töötajad soodustusi rohkem ja hindaksid pakutavat hüve kõrgemalt. Samas ei arva autor, et olemasolevate partneritega peaks koostöö lõpetama, sest see ei maksa ettevõtetele midagi. Soodustingimustel toidu pakkumine FBS-i ja KPMG töötajatele on söögikohapoolne vastutulek. Autor mõistab, et uute koostööpartnerite leidmine ei pruugi olla kerge, nõudes ajakulu ja inimressurssi. Küll aga võiks ettevõtte juhtkond koostöövõimalusi uurida.

Nagu eespool mainitud, siis ei paku FBS töötajate lastele jõulupakke. Kolmandikul valimisse kuulunud FBS-i töötajail oli alaealisi lapsi ning vastajate seas oli suur hulk noori inimesi, kellel pere loomine veel ees. See tähendab, et potentsiaalselt on päris palju neid töötajaid, kellele laste heaolu on oluline ning kes hindaksid, kui tööandja ka laste peale mõtleb. FBS võiks mingil määral ka laste peale mõelda. Olid ajal, mil ettevõtte suvepäevadele võisid töötajad kaasa võtta kogu pere, et ka lapsed saaksid üritusest osa. Kollektiivi kasvades aga selline võimalus kadus ning ei lisandunud ka muid lastele suunatud hüvesid. Lastele pakutavad hüved ei pea olema sugugi kallid, pigem on töötajate jaoks oluline, et lapsi peetakse meeles. Autori arvates võiks ettevõtte lastele jõulude ajal kinkida mõne praktilise kingituse või kord aastas lapsi vanematega tööle kaasa kutsuda ning organiseerida neile kontoris põnevaid tegevusi.

Tulemustasustamise osas on autoril FBS-ile samuti mõned ettepanekud. Hetkel saavad töötajad tulemustasu eelkõige tiimi ühiste eesmärkide täitmisel, kuid arvesse võiks võtta ka igaühe isiklikku panust. Kuna tegu on suure ettevõttega, kus koostöö on väga oluline, siis ei tohiks ka tiimi eesmärke unustada. Parim lahendus oleks võtta arvesse nii isiklikke kui ka tiimialaseid tulemusi ehk kasutada viisi, kus tulemustasu suuruse määrab 50% ulatuses tiimi tulemus ja 50% ulatuses isiklik panus. Selline süsteem sobib ka töötajatele nagu selgus töö analüüsi osas. Teine tulemustasustamise oluline aspekt on tulemustasu osakaal brutopalgast. Nagu ka teoorias mainitud, motiveerib inimesi palgalisa, mis moodustab vähemalt 20% põhipalgast (Lill 2017). Ka FBS-is on iga-aastased eesmärgid, mida täita tuleb ning mille saavutamisel inimesi premeeritakse. Et töötajad maksimaalselt eesmärkide nimel pingutaksid, oleks vaja tulemustasu määra tõsta. Hetkel kehtiv tulemustasu osakaal põhipalgast ei ulatu teoorias mainitud 20%-ni.

KOKKUVÕTE

Hüvede strateegia peaks olema kooskõlas nii ettevõtte eesmärkide ja väärtustega kui ka töötajate soovide ja vajadustega (Kerr, Slocum 1987; Kuhn 2009). Hüvede pakett peaks olema mitmekesine, hõlmates nii rahalisi kui ka mitterahalisi boonuseid. Rahalistest hüvedest on enamlevinud preemia maksmine (Gomez-Mejia *et al.* 2010: 44). Teooria põhjal määravad hüvede atraktiivsuse töötajate sotsiaaldemograafilised tunnused nagu sugu (Hitka *et al.* 2018), vanus (Sporditoetus... 2018), perekondlik seis (Carlson *et al.* 2018) ja ametikoht (Harwood 2018; Tuul 2018). Kahjuks ei saa konkreetse töö põhjal väita, et nimetatud sotsiaaldemograafilised omadused oleksid olulised ka spordikompensatsiooni atraktiivsuse kontekstis.

Hüvesid saab pakkuda nii individuaalselt kui kollektiivselt. Pakkumise tüüp sõltub sellest, kas soovitakse tõsta töötajate personaalset panust või motiveerida töötajaid kollektiivseid eesmärke täitma. (Caruth, Caruth 2013; Hitchcock, Stavros 2017; Kuhn 2009) Käesolevas töös saab kinnitust selle kohta, et inimesed eelistavad eelkõige individuaalset tasustamist. Samas tuleb meele pidada, et tulemustasustamine peaks olema vastavuses töö iseloomuga. Individuaalne tasustamine sobib nende töötajate puhul, kelle töö eeldab iseseisvate ülesannete täitmist. Kollektiivne motiveerimine sobib neile, kellel on kolleegidega ühised eesmärgid ja sarnased ülesanded. (Rynes *et al.* 2005; Caruth, Caruth, 2013)

Üha enam pakuvad ka Eesti tööandjad lisahüvena spordikompensatsiooni, millega hüvitavad osaliselt või täielikult töötajate spordikulutusi (Trendid... 2019: 48). Selle toetuse pakkumine näitab üles tööandja huvi töötajate tervise ja liikumisharjumuste kohta. Spordikompensatsioon on oluline eelkõige kontoritöötajate jaoks, kelle töö on istuva loomuga. Üha levinumaks saab istuv eluviis nii tööl kui ka kodus (Bean 2018; Olson 2013), mistõttu suureneb tervisehädade all kannatavate inimeste arv. Vähene liikumine toob kaasa rasvumist, ülekaalulisust ja muid terviseprobleeme (Health... 2017). Spordikompensatsiooni roll on ärgitada inimesi sportima, et nad püsiksid tervemad ja suudaksid töökohal maksimaalselt panustada.

Selleks, et teha soovitusi ettevõtete Finnair Business Services OÜ ja KPMG Baltics OÜ hüvede paketi täiustamiseks, viis autor läbi veebipõhise küsitluse nende ettevõtete töötajate seas. Tulemustest selgus, et spordikompensatsioon on kontoritöötajate seas hinnatud hüve ning suurem osa inimesi eelistab seda sama suurele palgalisale. Keskmiselt on töötajate kvartaalsed spordikulud umbes 120 euro ning spordikompensatsiooni suuruseks soovitakse 100 eurot kvartalis, mis on tööandja jaoks täielikult erimaksuvaba. Spordikompensatsiooni kõrge atraktiivsus on seotud suure hulga noorte töötajatega uuritavates ettevõtetes. Lisaks oli kogu valimist alla kolmandikul lapsed, mis tähendab, et suuremal osal töötajaist on aega ja huvi spordiga tegeleda.

Töös leiti mitu spordikompensatsiooni ja selle atraktiivsusega seonduvat aspekti. Spordikompensatsiooni hindavad enim kõrgete spordikuludega inimesed ning need, kes väärtustavad sportimist ning kellele on oluline enda kehale regulaarselt koormust anda. Lisaks selgus, et suuremat spordikompensatsiooni soovivad need, kelle kvartaalsed spordikulud on kõrgemad.

Autor tegi uuritavatele ettevõtetele mõned soovitusel, kuidas olemasolevat hüvede paketti töötajatele atraktiivsemaks muuta. Esiteks, võiks mõlemas ettevõttes spordikompensatsiooni summa tõusta 100 euronit kvartali kohta ning FBS peaks selle hüve muutma kasutatavaks aastaringelt. Teiseks, võiksid tööandjad kord nädalas pakkuda puuvilju, et töötajaid hoogustama tervislikke vahepalu valida. Töötajate heaolu seisukohalt peaks tähelepanu pöörama ka puhkealadele ning lõõgastumisvõimalustele. Kontoritöötajate jaoks on olulised massaažiteenused ja nende kättesaadavus, mistõttu võiksid ettevõtete juhtkonnad arutada massaažitoetuse võimaldamist. FBS võiks rohkem mõelda ka töötaja laste peale ning kaaluda parkimissoodustuste võimaldamist. Mõlemad ettevõtted võiksid teha koostööd kontori läheduses asuvate söögikohtadega. Tulemustasu osas võiks FBS-i puhul preemia osakaal põhipalgast olla suurem. Sel juhul oleksid ka töötajad rohkem huvitatud eesmärkide täitmisest ja tunneksid, et nende pingutusi on märgatud.

Selle bakalaureusetöö järeldused ja ettepanekud ei pruugi kehtida kõigi ettevõtete puhul. Konkreetseid tulemusi mõjutavad töötajaskonna omadused ning ettevõtte tegevusvaldkond. Seetõttu on täiesti võimalik, et tulemused erineksid, kui sarnane analüüs teha läbi mõne teise ettevõtte baasil. Tulemusi võisid mõjutada suur naissoost

vastajate osakaal valimis ning väike lastega töötajate arv. Lisaks on oluline mainida, et spordikompensatsiooni atraktiivsus on seotud ettevõtte töö iseloomuga. See töö põhineb kontoritööd tegevate inimeste arvamusel ning teistsuguse valimi puhul ei pruugi tulemused olla samasugused. Kuna bakalaureusetöö maht on piiratud, siis jäi palju spordikompensatsiooni kohta veel analüüsimata. Autori meelest võiks tulevikus uurida, mil määral mõjutab tööandjapoolne spordikompensatsioon inimesi sportima. Autori meelest oleks huvitav teada saada, kas ettevõtte sportimist toetav õhkkond ja spordikompensatsiooni pakkumine paneb inimesi oma liikumisharjumusi muutma või mitte.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Bakar, Z. A., & Salleh, R.** (2015). Role Demands, Work-Family Conflict and Motivation: A Proposed Framework. *Global Business & Management Research*, 7(2), 78–87.
2. **Ballentine, A., McKenzie, N., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D., & Clark, J. L.** (2003). The Role of Monetary and Non-monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage, 3.
[<https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01600.pdf>]. 13.11.2018
3. **Bean, S.** (2018, October 18). Majority of UK workers sit at their desk between four and nine hours a day.
[<https://workplaceinsight.net/uk-office-workers-may-sit-at-their-desk-for-up-to-nine-hours-a-day/>]. 31.12.2018
4. **Carlson, D. S., Thompson, M. J., & Kacmar, K. M.** (2018). Double crossed: The spillover and crossover effects of work demands on work outcomes through the family. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 214–228.
Doi: 10.1037/apl0000348
5. **Caruth, D. L., & Caruth, G. D.** (2013). Team-Based Compensation. *Priest*, 69(10), 43–46.
6. **Colling, J.** (2013). Positioning wellness solutions within employee benefit strategies. *Strategic HR Review*, 12(6). Doi: 10.1108/SHR-06-2013-0065
7. FBS. About. Finnair Business Services. (2018).
[<https://businessservices.finnair.com/en/https-businessservices-finnair-com-en-about>]. 29.12.2018
8. **Fisher, J. G.** (2017). Who benefits from benefits? *Strategic HR Review*, 16(3), 117–124. Doi: 10.1108/SHR-01-2017-0007
9. **Godeanu, A.-M.** (2012). The Determinants of Helping Behavior in Teams. *Management & Marketing*, 7(3), 393–414.
[<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/274.pdf>]. 01.04.2019

10. **Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M.** (2010). *Compensation and Organizational Performance: Theory, Research, and Practice*. New York, USA: M.E. Sharpe.
11. **Gomez-Mejia, L., & Welbourne, T.** (1991). Compensation strategies in a global context. *Human Resource Planning*, 14, 29–41.
[https://www.researchgate.net/publication/285021238_Compensation_strategies_in_a_global_context]. 27.10.2018
12. **Harwood, P.** (2018). Sometimes, it is about the money. *Landscape Management*, 57(9), 42–42.
[<https://www.landscapemanagement.net/sometimes-it-is-about-the-money/>]. 27.10.2018
13. Health in the Baltic Countries 2015. (2017). Eesti Tervise Arengu Instituut.
[https://intra.tai.ee//images/prints/documents/149787347942_Health%20in%20the%20Baltic%20Countries.pdf]. 01.04.2019
14. **Heinrich, C. J.** (2014). Parents' Employment and Children's Wellbeing. *Future of Children*, 24(1), 121–146.
[<https://www.jstor.org/stable/23723386>]. 31.12.2018
15. **Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.** (1959). *The Motivation to Work*, 2nd Ed. London: Chapman & Hall.
16. **Hitchcock, J. A., & Stavros, J. M.** (2017). Organizational Collective Motivation: A New Framework for Motivating Employees in Organizations. *OD Practitioner*, 49(4), 28–35.
17. **Hitka, M., Kozubíková, L., & Potkány, M.** (2018). Education and Gender-Based Differences in Employee Motivation. *Journal of Business Economics & Management*, 19(1), 80–95. Doi: 10.3846/16111699.2017.1413009
18. **Holston, C., & Kleiner, B.** (2015). Excellence In Reward Systems. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(3), 29–40.
19. **Hong, Jon-Chao, Sung-De Yang, Li-Jung Wang, En-Fu Chiou, Fan-Yin Su, & sui-Lan Huang.** (1995). Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity. *International Journal of Career Management* 7(6), 10–14.
Doi: 10.1108/09556219510098064

20. **Jones, M., & O'Beney, C.** (2004). Promoting mental health through physical activity: examples from practice. *Journal of Public Mental Health*, 3(1), 39–47.
Doi: 10.1108/17465729200400006
21. **Karaskakovska, S.** (2012). *Analysis of the Employee Motivation Factors: Focus on Age and Gender Specific Factors*. Social Science Research Network.
Doi: 10.2139/ssrn.2144669
22. **Kerr, J., Slocum, J., John W.** (1987). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management Executive* (08963789), 1(2), 99–107.
Doi: 10.5465/AME.1987.4275817
23. KPMG. Firmast. (2019).
[<https://home.kpmg/ee/et/home/about.html>]. 10.04.2019
24. **Kuhn, K. M.** (2009). Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634–1648.
Doi: 10.1080/09585190902985293
25. **Lambert, S. J.** (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 341–363.
Doi: 10.1002/job.4030120408
26. **Lill, I.** (2017, 1. detsember). Kadri Seeder: väikse palgaga lojaalsust ei saa. *Äripäev*. [<https://www.aripaev.ee/uudised/2017/12/01/1373/kadri-seeder-vaikse-palgaga-lojaalsust-ei-saa>]. 28.12.2018
27. Maksu- ja Tolliamet. Maksusoodustus tervise- ja spordikuludele alates 1. jaanuarist 2018. (2017).
[<https://www.emta.ee/et/ariklient/tulu-kulu-kaive-kasum/erisoodustused/maksusoodustus-tervise-ja-spordikuludele-alates-1>]. 28.12.2018
28. **Maslow, A. H.** (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Doi: 10.1037/h0054346
29. **Murdoja, T., & Seeder, K.** (2015, 17. märts). Mis maksab motiveeritud töötaja? [<http://www.sekretar.ee/uudised/2015/03/17/mis-maksab-motiveeritud-tootaja>]. 28.12.2018

30. MyFitness. Liitumine ja hinnad. (2019). [<https://www.myfitness.ee/liitumine-ja-hinnad/#p=myfitness-tartu-kesklinn>]. 15.04.2019.
31. **Olson, L.** (2013, August 22). Sitting Disease: The Slow, Silent and Sedentary Killer of the American Workforce. *US.News*.
[<https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/2013/08/22/are-you-suffering-from-sitting-disease>]. 31.12.2018
32. **Põldvee-Mürk, K.** (2009, 8. mai). Ettevõtte poolsed soodustused motiveerivad töötajaid. [<https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/artiklite-arhiiv/ettevotte-poolsed-soodustused-motiveerivad-tootajaid>]. 10.03.2019
33. **Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L.** (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 571–600. Doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070254
34. **Sorauren, I. F.** (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money? *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 925–944. Doi: 10.2307/3857840
35. Sporditoetus – noore spetsialisti värbamise kohustuslik element. *Äripäev*. (2018). [<http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/04/19/sporditoetus--noore-spetsialisti-varbamise-kohustuslik-element>]. 03.12.2018
36. SportID. (2019). [<https://sportid.ee/employer>]. 15.04.2019
37. **Srivastava, A., Liu, J., & Seng Woo, H.** (1998). Transference of skills between sports and business. *Journal of European Industrial Training*, 22(3), 93–112. Doi: 10.1108/03090599810207935
38. Trendid tööturul ja tasustamises. Palgainfo trendid. Palgainfo agentuur. (2019). [https://www.palgainfo.ee/images/files/ST1819/Tooturu_ja_tasustamise_trendid_ST1819_II_osa_saatmiseks.pdf]. 01.04.2019
39. **Tuul, M.** (2018, 9. november). Uuring: levinuimad lisahüved Eesti ettevõtetes on tasuta joogid ja lisatasu. *Äripäev*.
[<http://www.pealinn.ee/tagid/liiklus/uuring-levinuimad-lisahuved-eesti-ettevotetes-on-tasuta-joogid-ja-n231184>]. 28.12.2018
40. **Valentic, S.** (2017). What's Your Incentive? *EHS Today*, 10(4), 28–29. [<https://www.ehstoday.com/health/whats-your-incentive>]. 11.12.2018

LISAD

Lisa 1. Küsimustiku ülesehitus koos vastusevariantidega

Teemaplokk	Küsimustiku küsimused
I Vastaja demo-graafilised omadused	<p>1.1 Mis soost Te olete?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Naine ○ Mees <p>1.2 Kui vana Te olete?</p> <p>1.3 Milline on Teie kõrgeim omandatud haridustase?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Põhiharidus või sellest madalam haridustase ○ Keskharidus ○ Kutseharidus ○ Kõrgharidus <p>1.4 Milline on Teie rahvus?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Eestlane ○ Mitte-eestlane <p>1.5 Kas teil on alaealisi lapsi?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Jah ○ Ei <p>1.6 Millisesse vahemikku kuulub Teie igakuine brutopalk?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ... – 500 ○ 501 – 800 ○ 801 – 1100 ○ 1101 – 1400 ○ 1401 – 1700 ○ 1701 – 2000 ○ 2001 - ...
II Hüvede atraktiivsus	<p>2.1 Mitu protsenti peaks moodustama rahaline boonus Teie põhipalgast, et see paneks Teid rohkem pingutama?</p> <p>2.2 Kuivõrd peaks rahalise preemia suurus mõjutama isiklik panus ning kuivõrd tiimi ühine tulemus?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 % isiklik panus ○ 75% isiklik panus ning 25% tiimi tulemus ○ 50% isiklik panus ning 50% tiimi tulemus ○ 25% isiklik panus ning 75% tiimi tulemus ○ 100 % tiimi tulemus

Lisa 1 järg

II Hüvede atraktiivsus	2.1 Palun hinnake, kui võrd atraktiivsed on hetkel pakutavad tööandjapoolsed hüved Teie jaoks.					
		Seda hüve ei pakuta	Pole üldse atraktiivne	Pigem pole atraktiivne	Pigem on atraktiivne	On väga atraktiivne
	Tasuta vesi, kohv, tee					
	Tasuta snäkid, puuviljad					
	Paindlik tööaeg					
	Töötelefoni kasutamise võimalus ja kõnearve hüvitamine					
	Soodustused erinevates söögikohtades					
	Konkreetsed spordiklubi pääsmed					
	Spordikompensatsioon					
	Tervisepäevad					
	Haigusehüvitis alates 1. päevast (seaduse järgi alates 4. päevast)					
	Prillitoetus					
	Keelekursuste kulude katmine					
	Rahaline boonus ettevõtte eesmärkide täitmisel					
	Rahaline preemia 3., 5., 7., 10. ja 15. tööaasta täitumise puhul					
	Soodustused parkimisel					
	Ühisüritused					
	Täiendavate vabade päevade võimaldamine					
	Soodustused ettevõtte teenustele					
	Ettevõttepoolne kingitus sünnipäeva puhul					
	Kingitus lapse sünni eel					
	Vaba päev lapse 1. klassi mineku puhul					
	Jõulupakid töötaja lastele					
	Eraelu sündmustega seonduvad lisahüved (matuse- ja aabitsatoetus)					
	Preemia uue töötaja toomisel ettevõttesse					
	2.2 Milliste hüvede peale võiks ettevõtte Teie meelest veel mõelda?					

Lisa 1 järg

III Spordi-kompen-satsiooni atraktiivsus	3.1 Palun hinnake, mil määral nõustute järgmiste väidetega sportimise kohta.				
		Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
	Minu jaoks on oluline anda oma kehale regulaarselt koormust.				
	Sportimine tagab parema enesetunde ja tervise.				
	Hindan seda, kui ettevõtte toetab mu sportimist.				
	Töökohta otsides eelistan ettevõtet, kus pakutakse kõrgemat spordikompensatsiooni.				
	Spordiga tegelemine arendab tahtejõudu, mis aitab mul ka tööülesannetega paremini hakkama saada.				
	Kehaline koormus parandab und ja puhununa olen võimekam töötaja.				
3.2 Kui peaksite valima, kas 30 eurot palgalisa või 30 eurot spordikompensatsiooni kuus – kumma valiksite? <ul style="list-style-type: none"> ○ Loobuksin sporditoetusest täielikult ning valiksin 30 euro suuruse palgatõusu ○ Loobuksin palgalisast ning valiksin 30 euro suuruse sporditoetuse 3.3 Kui suure summa eest hüvitab tööandja Teie spordikuluseid ühes kvartalis? 3.4 Kui suur peaks Teie meelest kvartaalne spordikompensatsioon olema? 3.5 Kui suured on keskmiselt Teie kvartaalsed spordi- ja tervisekulud? 3.6 Kas olete tööandja pakutavat spordikompensatsiooni kasutanud? <ul style="list-style-type: none"> ○ Jah ○ Ei 					

Allikas: Autori koostatud.

SUMMARY

THE ATTRACTIVENESS OF SPORTS COMPENSATION AS A EMPLOYEES' BENEFIT ON THE EXAMPLE OFFICE WORKERS

Hedi Truu

It is used to be time, when loyalty meant working tens of years in the same company. Current labor market trend signposts increasing mobility. To reduce recruitment costs and keep employees, it is important to offer some incentives or bonuses. It is common to use monetary bonuses (Gomez-Mejia *et al.* 2010: 44) but these are not the only ones that workers desire. Non-monetary incentives have also big role. Non-monetary incentives include the benefits that are not paid out as a money but still offer additional well-being for the employees (Sorauren 2000).

One of the newest incentives is sports compensation that is used to motivate people to be physically active, especially when their work means hours of sitting. If we talk about the sedentary lifestyle, we can say that it is new global trend (Bean 2018) that causes many health problems, for example obesity (Health... 2017) . So, the sports compensation is very important motivator for office workers to keep themselves active and healthy. In Estonia, sports compensation can be used for sports cost but also for health costs such as physiotherapy and massage. From the beginning of year 2018, employers can offer this compensation up to 100 euros per quarter without any taxes. In the past, it was not supported, which made it more costly for the companies. (Maksusoodustus... 2017)

By mapping the attractiveness of sports compensation among the office employees, the aim of the thesis is to make recommendations for the benefit package of Finnair Business Services OÜ and KPMG Baltics OÜ. The research tasks are:

- highlight the role of the benefits according to previous research;
- explain the factors that influence the attractiveness of the incentives;
- outline the role of sport compensation and the ways to implement it;

- develop and conduct web-based questionnaire among the employees of companies Finnair Business Services OÜ and KPMG Baltics OÜ;
- give recommendations to improve benefit package of Finnair Business Services OÜ and KPMG Baltics OÜ.

There are two different motivational types – individual and collective. Individual approach is suitable to use in small businesses where every person has its own tasks. Collective rewards are used to improve cooperation and motivate people to meet common goals. It is important that the benefit strategy is accordance with the nature of the work. (Caruth, Caruth 2013; Hitchcock, Stavros 2017; Kuhn 2009)

The studies show that the attractiveness of the benefits is related to the demographic aspects of the workers. The most important aspects are sex (Hitka *et al.* 2018), age (Sporditoetus... 2018), worker position (Harwood 2018; Tuul 2018) and the family (Carlson *et al.* 2018). Monetary incentives work better for men, older people and low-salary workers. Non-monetary benefits motivate more women, younger people and high-salary employees. Workers with family and children prefer the benefits associated with the personal life, for example flexible working hours and days off from work. (Hitka *et al.* 2018)

The author of the work wanted to check whether the claims mentioned before apply in the real world also. The author decided to conduct web-based questionnaire among the employees of Finnair Business Services OÜ and KPMG Baltics OÜ. The aim was to get at least 100 answers to make meaningful conclusions. All the questions were based on the theoretical background. The author wanted to focus on the attractiveness of the system of sports support and find out if it is attractive for the employees or not.

The analysis showed that sports compensation is attractive bonus for office workers, especially for the sporty people. People with bigger sports costs wanted to get higher compensation also from the employer. The author did not find any statistically significant correlation between the attractiveness of sports compensation and the demographic aspects as these were mentioned in the previous research. But, there was one surprising result. It came out that people prefer to get sports compensation in amount of 30 euros and are willing to give up the same size salary raise. It means that sports compensation is

more worthy for them. However, people are not satisfied with the size of sports compensation and they want to double it from 53 euros to 102 euros.

The author made some recommendations to improve the bonus system of Finnair Business Services OÜ and KPMG Baltics OÜ. Firstly, the employers should raise the sports compensation to the level of 100 euros as employees value it more than salary raise. The sports compensation should be available all year in FBS, not to be offered only from September to May. Secondly, the employers could offer healthy snacks and fruits in the office once a week to support healthy lifestyle. Thirdly, FBS should think about providing discounts on parking fees as there is very few free parking spots near the office. Both companies should consider offering massage compensation as it is important for the health of office workers. According to the feedback of FBS employees, the reward should also be higher to have a impact on the employees' behaviour. According to the theory, reward should be at least 20% of base salary to motivate people to work harder (Lill 2017).

Keywords: sports compensation, attractiveness, benefits, incentives, office workers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Hedi Truu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Spordikompensatsiooni kui tööandjapoolse lisahüve atraktiivsus kontoritöötajate arvates“,

mille juhendajad on Eneli Kindsiko ja Helen Poltimäe,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Hedi Truu

13.05.2019